



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
2016

Rapport Financier Annuel



Sommaire

Le message de la Présidente	2
Le message du Président	4
Publicis : 90 ans d'histoire	8
Stratégie	9
Chiffres clés	10
Talents	12
Gouvernance	13
Glossaire	14

1 PRÉSENTATION DU GROUPE 15

1.1 Chiffres clés ❖	16
1.2 Historique du Groupe ❖	17
1.3 Organigramme	21
1.4 Activités et stratégie ❖	22
1.5 Investissements ❖	30
1.6 Contrats importants	34
1.7 Recherche et développement	35
1.8 Facteurs de risques ❖	37

2 GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS 47

2.1 Gouvernance de Publicis Groupe ❖	48
2.2 Rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux ❖	73
2.3 Opérations avec les apparentés	102
2.4 Responsabilité sociétale de l'entreprise	108

3 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 133

3.1 Introduction ❖	135
3.2 Croissance organique ❖	137
3.3 Analyse des résultats consolidés ❖	138
3.4 Situation financière et trésorerie ❖	141
3.5 Publicis Groupe SA (société mère du Groupe) ❖	144
3.6 Politique de distribution de dividendes	145
3.7 Tendances	146

4 COMPTES CONSOLIDÉS – EXERCICE 2016 ❖ 147

4.1 Compte de résultat consolidé	148
4.2 État de résultat global consolidé	149
4.3 Bilan consolidé	150
4.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés	151
4.5 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	152
4.6 Notes annexes aux états financiers consolidés	154
4.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	209

5 COMPTES SOCIAUX – EXERCICE 2016 ❖ 211

5.1 Compte de résultat	212
5.2 Bilan au 31 décembre	213
5.3 Tableau des flux de trésorerie	215
5.4 Notes annexes aux comptes de Publicis Groupe SA	216
5.5 Résultats de la société Publicis Groupe SA au cours des cinq derniers exercices	234
5.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	235

6 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 237

6.1 Renseignements sur la Société ❖	238
6.2 Actionnariat ❖	241
6.3 Renseignements sur le capital ❖	243
6.4 Informations boursières	251

7 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 255

8 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 257

8.1 Documents accessibles au public	258
8.2 Responsable du document de référence et attestation ❖	259
8.3 Contrôleurs légaux des comptes	260
8.4 Table de concordance du document de référence	261
8.5 Table de réconciliation du rapport financier annuel	263
8.6 Table de réconciliation du rapport de gestion	264



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

PROFIL DU GROUPE

Publicis Groupe est un leader mondial du marketing, de la communication et de la transformation digitale des entreprises.

Présent sur toute la chaîne de valeur du conseil à la création et la production, Publicis Groupe met au service de ses clients une organisation transversale, unifiée et fluide leur facilitant l'accès à l'ensemble de ses expertises dans le monde entier.

Elle s'articule autour de **quatre grands pôles**, Publicis Communications, Publicis Media, Publicis.Sapient et Publicis Health. L'ensemble de ces 4 pôles opère sur les principaux marchés mondiaux du Groupe et est relayé par Publicis One sur les autres marchés.

Publicis One rassemble sous un même toit l'ensemble des agences du Groupe et offre à nos clients l'intégralité des services disponibles.

Le Groupe est présent dans **plus de 100 pays**.



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 9 mai 2017, conformément à l'article 212-13 de son Règlement Général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers.

Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Des exemplaires du document de référence sont disponibles auprès de Publicis Groupe SA, 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, sur le site Internet de Publicis Groupe SA : www.publicisgroupe.com et sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers : www.amf-france.org.

Le présent document de référence contient l'ensemble des éléments du Rapport financier annuel.



Le message de la Présidente

Élisabeth Badinter

Garder un esprit jeune et curieux et vivre son époque avec appétit : sans doute est-ce là le secret de la longévité de Publicis. Mon père, Marcel Bleustein-Blanchet, en était convaincu et il avait fait de l'enthousiasme, la marque de fabrique de notre Groupe. Cet ancrage dans l'air du temps, doublé d'une solidité à toute épreuve et d'une capacité à se renouveler, contribuent depuis toujours au magnifique parcours de Publicis.

“ Neuf décennies plus tard, Publicis est là, à la fois le même – robuste et innovant – et métamorphosé. ”

Neuf décennies plus tard, Publicis est là, à la fois le même – robuste et innovant – et métamorphosé.

Et lorsque je regarde sa trajectoire, je suis particulièrement fière de constater qu'elle a été tracée dans le total respect de nos valeurs fondatrices et toujours si actuelles : éthique, courage, loyauté et foi en nos talents, sans lesquels rien ne serait possible. La mobilisation des équipes d'hier et d'aujourd'hui, leur investissement, leur créativité et leur audace sont le creuset de la vitalité du Groupe. Je souhaite leur exprimer toute notre gratitude.

L'année 2017 va ouvrir une nouvelle page de la belle saga Publicis, une histoire de 90 ans signée par deux hommes exceptionnels : Marcel Bleustein Blanchet et Maurice Lévy, tous deux animés d'un même esprit précurseur et d'une même vision de l'avenir.

L'un, le fondateur, a défriché tous les modes de communication ; l'autre, son successeur, tous les territoires possibles. Ils ont partagé la même envie d'être acteurs des grandes inflexions de la société d'hier et de demain. Ils ont construit la personnalité si particulière de cette petite société familiale devenue mondiale, mais restée fidèle à sa culture.

La confiance et le respect entre ces deux hommes ont été les garants de la réussite de Publicis.

L'ère Maurice Lévy est fondamentale dans l'histoire du Groupe.

Ce qu'il a réalisé est impressionnant : il a mené tambour battant les grandes étapes stratégiques d'expansion et de transformation de Publicis, lui a conféré de nouvelles normes et une nouvelle stature. Sous son impulsion, notre Groupe est devenu le troisième acteur mondial, passant de 3 000 à 80 000 collaborateurs avec des revenus multipliés par 50 et une capitalisation boursière par près de 100.

Maurice Lévy a su prendre avec brio le tournant du digital – avant tout le monde – et faire en sorte que Publicis en devienne le leader mondial. Enfin en 2016, ses décisions ont renforcé les fondamentaux du Groupe et son engagement dans l'économie du futur.

Homme d'éthique et de convictions, d'un profond humanisme, Maurice Lévy est à n'en pas douter, l'un des grands patrons de ce monde.

Au nom du Conseil de surveillance et en mon nom personnel, je tiens à le remercier pour son dévouement et son engagement sans limite – pendant 46 ans ! – dans le succès de Publicis.



Le 31 mai prochain, Maurice Lévy arrivera au terme de son mandat, après 30 ans de Présidence du Directoire du Groupe.

Pour lui succéder à la tête de cette instance, il n'était nul besoin de rechercher une candidature externe. Publicis ne manque pas de personnalités de premier plan aux performances patentées et connaissant à la fois bien notre Groupe, son histoire et partageant ses valeurs.

Maurice Lévy et moi-même y avons longuement réfléchi. À l'issue des travaux menés par le comité des nominations et d'un processus rigoureux de sélection parmi ces talents de grande qualité, notre choix s'est porté sur un homme jeune et brillant : Arthur Sadoun.

Arthur Sadoun possède toutes les capacités requises pour prendre le relais. En particulier, il dispose d'une qualité rare et inestimable pour nos métiers : la passion du client. Cela lui confère une compréhension unique de leurs besoins et des défis qui les attendent - dont la transformation de leurs propres modèles économiques.

Au-delà de ses qualités professionnelles et humaines, Arthur Sadoun bénéficie d'un autre atout précieux : il appartient à cette génération qui a grandi avec l'émergence du digital.

Une lourde tâche l'attend : conduire Publicis dans une nouvelle ère, aux codes mouvants dictés par le numérique, plus incertaine que jamais pour les acteurs économiques mais aussi plus exaltante par toutes les opportunités qu'elle sous-tend.

Certes le Groupe est bien armé pour en bénéficier. Nous avons pris en 2016 des décisions courageuses répondant à notre volonté de confier à la nouvelle équipe dirigeante, un Groupe sain et au fort potentiel créé par sa transformation. Mais Arthur Sadoun aura aussi à resserrer les liens avec nos clients tout en gardant l'esprit de conquête, à renouer avec la croissance tout en continuant d'améliorer nos marges et à installer définitivement le concept de « *Power of One* ». Cette nouvelle organisation est un élément clé de notre croissance future et ses récents succès auprès de grandes marques prouvent son adéquation avec les attentes de nos clients.

Pour mener toutes ces missions, Arthur Sadoun pourra s'appuyer sur le Conseil de surveillance dont il a déjà toute la confiance. Il pourra également compter sur les grandes compétences du Directoire, désormais enrichi de l'arrivée de Steve King, CEO de Publicis Media.

L'exemplarité de la gouvernance fait partie de notre spécificité et de notre différence, et la préserver est une nécessité.

La confiance absolue qui règne depuis 20 ans entre Maurice Lévy et moi-même a été l'une des clés du succès de Publicis. Elle a permis un fonctionnement efficace, propice aux débats et décisions constructifs dans la sérénité.

Il est essentiel pour moi que cette fluidité perdure au sein de notre gouvernance.

Depuis plus de dix ans, Arthur Sadoun œuvre aux côtés de Maurice Lévy, dans un climat de grande confiance. J'ai retrouvé dans leur profond respect mutuel et leur complicité construite au fil des ans, tous les ingrédients qui nous ont si bien réussi.

C'est la raison pour laquelle j'ai souhaité que Maurice Lévy entre au Conseil de surveillance et me succède à sa Présidence. Maurice Lévy et Arthur Sadoun vont ainsi former un nouveau tandem pour le plus grand bénéfice de notre Société et de ses parties prenantes.

Pour ma part, je continuerai, au sein du Conseil, à soutenir la politique du Groupe et à veiller sur ses intérêts.

Si l'Assemblée générale des actionnaires approuve ma recommandation, nous poursuivrons notre route vers le futur en toute quiétude, avec un Groupe solide, profilé pour cette nouvelle ère et assuré d'une gouvernance toujours plus forte.

Au nom du Conseil de surveillance et en mon nom personnel, je tiens une nouvelle fois à exprimer toute notre reconnaissance à Maurice Lévy pour tout ce qu'il a accompli et à le remercier pour ses précieux conseils dont Publicis va continuer de bénéficier.

Tous nos vœux de succès accompagnent Arthur Sadoun sur lequel nous savons pouvoir compter.

“ L'exemplarité de la gouvernance fait partie de notre spécificité et de notre différence. ”

Élisabeth Badinter
Présidente du Conseil de surveillance



Le message du Président

Maurice Lévy

Comment ne pas se retourner sur les 30 dernières années tandis que se clôt le dernier exercice de mon mandat en qualité de Président du Directoire ? Dans le rapport annuel de 1987, Marcel Bleustein-Blanchet, qui bouclait sa 61^{ème} année à la tête du Groupe qu'il avait fondé et venait de me remettre - selon son expression - les « clés de l'avenir » de Publicis, définissait cette mission formidable : « ensemençer l'avenir, dans un monde en pleine mutation, où tout change : les mentalités, les techniques, les marchés ».

“ Ensemençer l'avenir, c'est tout simplement inventer une nouvelle échelle qui permet d'atteindre les sommets. ”

Il est intéressant de constater - alors qu'on parle d'avenir et qu'un dirigeant ne peut s'intéresser qu'à l'avenir - qu'un instant de raison nous pousse à nous tourner vers le passé. Dans le cas précis de Publicis, cela revient quasiment au même, tant nos efforts ont systématiquement porté sur l'anticipation et la construction du futur. Que ce soit Marcel Bleustein-Blanchet durant 60 ans ou moi-même durant les 30 années suivantes, nous n'avons fait que construire un édifice à venir. Peut-

être faudrait-il même parler d'édifice « avenir », cette idée ayant toujours guidé l'aventure Publicis.

En s'appuyant sur ces 30 dernières années, il est légitime de se demander si nous avons été à la hauteur de la mission fixée par Marcel Bleustein-Blanchet. Indéniablement, nous avons cherché à ensemençer l'avenir. C'était s'engager de tout notre poids sur le chemin de la mondialisation, en s'imposant avec le concept spécifique de la « différence », qui donnera naissance à « *Viva la Difference !* » ; c'était changer d'échelle à travers une stratégie multi-réseaux qui offrira à nos clients la possibilité de consolider leurs budgets de manière globale ; c'était anticiper le changement de paradigme que constituera le digital pour nos métiers et ne pas hésiter, en plein traumatisme lié à l'éclatement de la bulle Internet, à investir massivement de façon pionnière ; c'était enfin l'extension de notre expertise à la technologie et au *consulting*. Nous avons ainsi acquis des positions enviables de leadership dans les agences créatives (Publicis, Saatchi & Saatchi, Leo Burnett), dans les agences média avec Starcom, Mediavest ou ZenithOptimedia, le digital avec Digitas et Razorfish, et enfin, la technologie et le *consulting* avec Sapient.

Mais de nos jours, que peut bien signifier « ensemençer l'avenir » ? Encore faut-il au préalable pouvoir prendre la mesure des mutations auxquelles nos clients et nous-mêmes sommes confrontés. C'est une amplification de l'autonomie du consommateur avec une croissance exponentielle des moyens mobiles de partage, de choix, de codécision et d'action, en mode « horizontal » - c'est-à-dire avec ses pairs. C'est une mutation profonde du paysage médiatique avec l'émergence de médias globaux touchant plus d'un milliard d'individus. C'est une accélération du rythme des innovations, de l'Internet des objets à l'intelligence artificielle, et dont les effets additifs sont démultipliés. C'est enfin un cycle de vie inédit pour les entreprises : les frontières s'abolissent entre les métiers, des *business* établis se périment avec une rapidité déconcertante quand d'autres se créent, enfin les nouveaux acteurs - aujourd'hui américains et demain chinois - ont assis leur suprématie à l'échelle d'une décennie.

Dans un tel contexte, il est essentiel de revenir aux fondamentaux pour définir ce qu'ensemençer l'avenir peut signifier pour une entreprise comme la nôtre. Notre raison d'être a toujours été et sera toujours de servir au mieux nos clients. Or aucun secteur économique n'échappe aux conséquences brutales de ces mutations, notamment une désintermédiation massive. Pour les marques, le bouleversement est tellurique : elles doivent continuer à véhiculer des valeurs fortes tout en réinventant les modes de relation avec un consommateur devenu copropriétaire de la marque et qui exige une conversation ouverte, omnisciente et multi-connectée dont il garde le contrôle. Autant d'impératifs qui vont conduire nos clients à transformer leur *business*, leur organisation et bien entendu leur marketing et leurs modèles de communication.



La réponse à notre questionnement tient donc en un mot : transformation. Ensemencer notre avenir aujourd'hui, c'est être pertinent dans l'effort de transformation de nos clients. Et pour pouvoir être pertinents, nous devons impérativement nous transformer nous-mêmes. Comment, en effet, prétendre les aider à se transformer sans démontrer que nous étions capables de nous imposer la discipline de nous remettre en question et de tout changer ?

S'il faut reconnaître les grandes choses que la verticalisation des fonctions a permises dans notre industrie, cela a malheureusement conduit à ériger en norme un fonctionnement en silos. Dès la fin des années 90, Publicis a eu l'intuition qu'il fallait changer cette approche. Ce fut le début de la réflexion sur la communication holistique - qui ne pouvait, à l'époque, aller au bout de la logique organisationnelle, mais cette première expérience se révèle inestimable aujourd'hui.

Certaines mutations se font par des évolutions; d'autres par des ruptures. En 2016, ensemercer l'avenir à travers le thème de la transformation impliquait nécessairement la rupture pour être en mesure d'apporter à nos clients les solutions dont ils ont besoin. Dans ce contexte, plus qu'une expertise sur une technologie donnée, il s'est agi pour Publicis Groupe en 2016 de devenir ce puissant vecteur de transformation au service de ses clients et de leur propre transformation. Pour le dire autrement : de devenir une solution, afin de créer plus de valeur dans un univers saturé de questions.

Comment ? En révélant le plein potentiel de toutes nos capacités - à nul autre pareil - grâce à une nouvelle organisation qui tirerait le meilleur parti de nos efforts pionniers sur la dernière décennie dans le domaine du numérique : l'approche « *Power of One* ». Le fonctionnement en silo avait naturellement abouti à la création d'une structure-mère, d'une *holding company*. Or, dès lors que nous décidions d'abattre ces silos pour fonctionner comme une seule entité selon l'approche « *Power of One* », il était tout aussi naturel de muer la *holding company* en entité opérationnelle, agile dans l'univers des entreprises connectées et « connectantes ». De *holding company*, Publicis Groupe est ainsi devenu une *connecting company*.

Connectée, d'abord à travers la collaboration de l'ensemble de nos activités qu'il était logique de regrouper en grands pôles d'expertise pour répondre aux problématiques toujours plus complexes des clients : Publicis Communications pour les activités créatives, Publicis Media pour les activités médias, Publicis.Sapient pour les activités technologiques et de *consulting*, et bien entendu la santé comme une spécificité en soi.

Connectée également, pour s'assurer que le cœur de notre réacteur reste toujours le service des clients : la nomination en 2016 de la majeure partie des *Global Client Leaders* a ainsi mis à leur disposition, de manière simple et fluide, l'ensemble des actifs du Groupe.

Connectée enfin, pour être en mesure de servir au mieux les grands marchés comme les moins grands, grâce à la création de Publicis One qui a trouvé sa place en 2016.

Au cours de cette transformation de notre Groupe, des milliers de personnes ont changé de fonction, des milliers de collaborateurs ont du être sensibilisés à ce nouveau mode de fonctionnement. Collectivement, nous avons su relever le défi majeur de notre pertinence et je tiens à saluer le travail considérable de l'équipe de direction ainsi que l'engagement total de l'ensemble des talents du Groupe.

En parallèle de cette indispensable pertinence stratégique, ensemercer l'avenir c'est également pouvoir l'envisager sereinement en faisant montre d'une robustesse exceptionnelle, qualité précieuse dans ce contexte incertain et gage d'une indispensable marge de manœuvre.

De ce point de vue, Publicis Groupe a réussi une véritable gageure en 2016. En effet, dans un contexte de croissance organique très modeste - imputable au recul de nos activités aux États-Unis dû pour l'essentiel aux pertes de budgets media de 2015 et du début 2016, ainsi qu'aux difficultés de Razorfish - nous avons réussi notre transformation sans hypothéquer notre avenir. De manière imagée, l'immense chantier en cours équivalait à remplacer le moteur de l'avion en plein vol, malgré des vents contraires.



Or c'est ce tour de force que nous avons réussi puisque tous les indicateurs sont en hausse en 2016 : revenu, marge opérationnelle - tant en valeur absolue qu'en pourcentage du revenu -, bénéfice net courant dilué par action et taux de distribution. Notre génération de cash-flow est très satisfaisante et notre bilan est extrêmement solide, même en tenant compte de la dépréciation d'actifs enregistrée cette année dans nos comptes. Une nouvelle fois, Publicis Groupe a su faire des choix d'avenir, lourds de conséquence, sans renoncer à une once de son indépendance et de sa liberté.

Ce tour de force a été réussi grâce à la confiance que nous témoignent nos clients. Ils connaissent notre engagement à leurs côtés, notre fidélité, notre capacité à les servir avec des solutions brillantes, riches de créativité, fortes technologiquement, pertinentes et rentables. Des solutions respectueuses de leurs valeurs et fortes des nôtres, de notre rigueur et de notre éthique malgré le foisonnement des idées.

Ce tour de force a été réussi parce que Publicis Groupe peut compter sur des hommes et des femmes d'une qualité exceptionnelle, dédiés à nos clients et passionnés par leur métier. Ils ont appris à s'adapter à tous ces changements et je tiens à leur exprimer ma reconnaissance pour leurs efforts qui ont permis de franchir tous les obstacles de la transformation et des changements, étape 2016 vers un avenir encore plus brillant.

Enfin, ensemençer l'avenir c'est s'appuyer sur ces forces vives. Publicis Groupe n'en manque pas et 2017 constituera sans le moindre doute une année charnière dans notre histoire, avec un passage de témoin, et non des moindres.

En effet, pour la seconde fois en 91 ans d'existence, les « clés de l'avenir » du Groupe ont été confiées à la génération montante. Madame Élisabeth Badinter, en qualité de Présidente à la fois du Comité de nomination et du Conseil de surveillance, a piloté un travail rigoureux, approfondi et transparent en vue d'identifier le meilleur candidat pour assumer la Présidence du Directoire du Groupe. Cela a conduit au choix d'Arthur Sadoun qui prendra ses fonctions à compter du 1^{er} juin 2017.

Je me réjouis de ce choix pesé et mesuré qui me paraît le plus juste et le plus judicieux pour notre Groupe et son avenir. Arthur Sadoun est un grand professionnel qui a su démontrer l'étendue de ses capacités au cours des dix dernières années. Il est animé par la passion du client et le souci de le faire gagner. Il comprend le monde de demain, sait attirer les talents et les faire travailler dans des équipes pluridisciplinaires, seule façon pour qu'opère l'irrésistible alchimie du « *Power of One* » dont le succès est déjà avéré.

Pour mener les combats de l'avenir, Arthur Sadoun pourra s'appuyer sur les compétences de tout premier plan d'un Directoire - Jean-Michel Etienne et Anne-Gabrielle Heilbronner - enrichi par l'arrivée de Steve King, dont le parcours force l'admiration. D'une *success story* familiale hexagonale, Publicis a su - grâce à ses talents qui n'ont eu de cesse de se dépasser par-delà les limites - se hisser sur le podium mondial des géants de la publicité ; je connais l'esprit de conquête qui habite Arthur Sadoun et j'ai toute confiance en sa capacité d'amener demain le Groupe vers de nouvelles cimes.



Pour réussir sa mission, cette nouvelle équipe de direction pourra compter sur le soutien sans faille du Conseil de surveillance, et au premier chef d'Elisabeth Badinter qui poursuivra son action vigilante en son sein. Madame Elisabeth Badinter a su être la gardienne des valeurs de Publicis et, dans des moments clés, n'a jamais hésité à prendre des décisions difficiles pour garantir les intérêts du Groupe et la force du rêve originel - sa voix sera précieuse pour la nouvelle direction. Pour ma part, si les actionnaires en décident ainsi, je rejoindrai prochainement le Conseil de surveillance pour en assurer la Présidence et je continuerai sans relâche à œuvrer au succès du Groupe.

Je tiens à conclure ce message, mon dernier en tant que Président du Directoire, par des remerciements. Je suis tout d'abord infiniment reconnaissant envers Madame Elisabeth Badinter qui m'a accordé sa confiance au cours de ces vingt dernières années. L'osmose qui a toujours existé entre le Conseil de surveillance et le Directoire, la collaboration sans nuage entre Elisabeth Badinter et moi-même sont, sans aucun doute, le secret de la réussite de Publicis ; ce succès sur 30 ans est tout autant le sien et bien entendu celui de toutes nos équipes.

Je souhaite remercier ces formidables équipes de Publicis Groupe, très diverses mais qui ont toujours jalonné mon parcours. Du redémarrage de l'activité après l'incendie de 1972 à la mise en œuvre du « *Power of One* » en 2016, en passant par les grandes campagnes et le *new business*, elles se sont toujours montrées exceptionnelles. Cette année 2016 ne fait pas exception : bravo à tous et merci.

Ces 30 ans - que dis-je, ces 46 ans, puisqu'en ayant rejoint le Groupe en 1971 il s'agit bien de 46 années passées à le servir - m'ont permis de mesurer le considérable pouvoir d'attraction de la marque Publicis, son rayonnement à travers le monde, sa capacité à attirer les talents.

J'ai également vu à quel point on pouvait bâtir des relations de très grande confiance avec nos clients pour peu qu'on les serve avec cœur, rigueur et éthique, et qu'on leur soit loyal et fidèle. Ce qui implique de garder toujours en tête leurs intérêts avant les nôtres.

Ces 46 années sont aussi celles d'une passion inassouvie pour la créativité, l'innovation, le talent et la performance. Je ne me suis jamais départi d'une ambition de bon aloi : celle de construire un grand groupe, respectueux des différences, favorisant l'épanouissement de tout un chacun, et capable de se réinventer continuellement en restant jeune et novateur.

Enfin, ces 46 années ont été le plus bel antidote contre l'ennui.

C'est parce que je connais les qualités profondes de cette entreprise que je suis sûr qu'Arthur Sadoun saura la conduire dans l'avenir, en s'appuyant sur toutes les forces vives qui la composent, et sans jamais perdre de vue le carré magique : clients - talents - consommateurs - actionnaires. Il sait qu'il pourra compter, comme ce fut mon cas, sur un Conseil de surveillance à la fois vigilant et solidaire.

Ensemencer l'avenir, c'est tout simplement inventer une nouvelle échelle qui permet d'atteindre les plus hauts sommets.

Maurice Lévy
Président du Directoire



Publicis : 90 ans d'histoire

- 1926**
Création de Publicis
par Marcel Bleustein-Blanchet
- 1970**
Introduction de Publicis
à la Bourse de Paris
- 1987**
Directoire et Conseil de surveillance
et nomination de Maurice Lévy
en tant que Président du Directoire
- 2000**
Acquisition de Saatchi & Saatchi
- 2001**
Constitution de ZenithOptimedia
- 2002**
Acquisition de Bcom3
- 2006**
Acquisition de Digitas (États-Unis)
- 2008**
Partenariat avec Google pour le
développement puis le lancement de
VivaKi
- 2009**
Acquisition de Razorfish (États-Unis)
- 2009**
Publicis accède au 3^{ème} rang mondial
des groupes de communication
- 2011**
Acquisition de Rosetta (États-Unis)
- 2013**
Acquisition de Lbi (Pays-Bas)
- 2015**
Acquisition de Sapient (États-Unis)
- 2016**
The Power of One

1926

L'idée d'ouvrir une agence de publicité germe dans l'esprit de Marcel Bleustein. A 20 ans, il crée une SARL au capital de 50 000 Francs, 17 rue du Faubourg Montmartre, à Paris : Publicis, contraction de « Publicité » et « six » pour 1926.

1986

La stratégie a porté ses fruits : Publicis - 1^{ère} agence française - intègre le TOP 20 mondial des groupes de communication. Dès 1990, sous l'impulsion de Maurice Lévy, l'expansion internationale s'accélère.

1996

Le 11 avril 1996, Publicis perd son fondateur. La succession est prête. Sa fille, Elisabeth Badinter, lui succède à la tête du Conseil de surveillance. Publicis s'engage dans la compétition mondiale et s'implante au Brésil. Puis très vite le rythme s'accélère : Mexique, Canada, Singapour, Philippines.

2006

Publicis Groupe, toujours précurseur, a anticipé les bouleversements sociétaux liés à l'avènement d'Internet. D'un niveau d'expertise inégalé, Publicis Groupe se positionne d'emblée en tête du marché numérique.

2016

The Power of One est en marche. Lancée en décembre 2015, la réorganisation de Publicis Groupe a mis fin à la traditionnelle organisation en silos des groupes de communication. Elle place le client au coeur du Groupe. Dans les 20 principaux marchés du Groupe, les grands clients sont suivis par un Global Client Leader qui est à même de leur proposer l'ensemble des services et solutions : solutions créatives avec « Publicis Communications », solutions média avec « Publicis Media », solutions digitales avec « Publicis.Sapient », solutions santé avec « Publicis Health ». Pour les autres pays une structure unique, « Publicis One », combine l'ensemble des opérations - créatives, médias, digitales, santé - au sein de chaque pays et sous une même direction, dans la plus stricte confidentialité.

Publicis
90

A l'occasion de son 90^e anniversaire, Publicis Groupe a lancé le projet Publicis90, destiné à apporter l'aide d'experts digitaux du Groupe et son soutien financier à 90 projets ou start-ups. Après une phase de sélection rigoureuse de plusieurs mois, les lauréats, choisis parmi les 3 500 dossiers déposés émanant de 130 pays, se sont vu remettre leur prix pendant Viva Technology.



Stratégie

Un nouveau modèle

Tout au long de son histoire et de ses évolutions, Publicis Groupe a été guidé par une priorité absolue, une obsession : l'intérêt de ses clients ! La conception de notre métier a toujours été de contribuer de manière efficace à l'attractivité de leurs marques et à la croissance de leurs chiffres. Nous sommes là pour créer de la valeur pour nos clients et favoriser leurs performances.

Dans un monde en totale rupture, Publicis Groupe est allé encore plus loin et accompagne les entreprises confrontées à l'impact du numérique qui bouscule les habitudes de travail, de consommation, les modèles économiques...

Pour servir son objectif d'aider ses clients à réussir leur mutation numérique, Publicis Groupe a investi dans le consulting et les technologies, puis a mis en œuvre l'organisation la plus intégrée du

secteur, « *The Power of One* ». Elle met fin à la traditionnelle structure « en silos » des groupes de communication et facilite ainsi l'accès de ses clients à l'ensemble des ressources du Groupe.

La réorganisation vise à structurer le Groupe en plaçant les clients en son cœur. Dans les 20 principaux marchés du Groupe, les grands clients seront suivis chacun par un Global Client Leader, coordonnés par Rishad Tobaccowala, Strategy & Growth Officer.

Publicis Groupe est ainsi à même de proposer l'ensemble des solutions à ses clients : solutions créatives avec « Publicis Communications », solutions média avec « Publicis Media », solutions digitales avec « Publicis.Sapient », et solutions santé avec « Publicis Health ».

S'agissant des autres pays, une structure unique « Publicis One » combine l'ensemble des opérations - créative, média, digitale, santé.

Directoire de Publicis Groupe

PRÉSIDENT : MAURICE LÉVY
JEAN-MICHEL ETIENNE ET ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER



STRATEGY & GROWTH OFFICER : RISHAD TOBACOWALA

Les Global Client Leaders sont le point central, simplifiant l'accès à toutes les ressources du Groupe

Publicis One

CEO : JAREK ZIEBINSKI

Au-delà des 20 plus grands marchés du Groupe, Publicis One est l'entité dédiée qui réunit sous un même toit et un même leadership, les expertises d'un même pays.

Re:Sources

CEO : FRANK VORIS

Partenaire dans l'excellence, Re:Sources déploie des initiatives ciblées - plateformes et services - permettant aux agences de se transformer et d'augmenter la productivité (fonctions back-office, support administratif, exécution...)

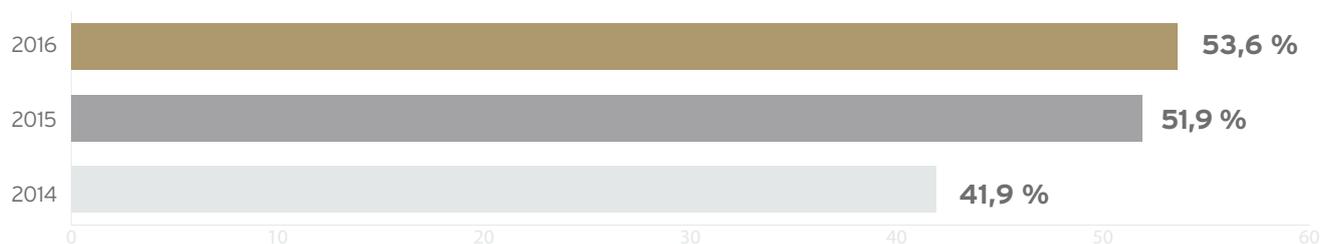


Chiffres clés

Revenu et croissance organique

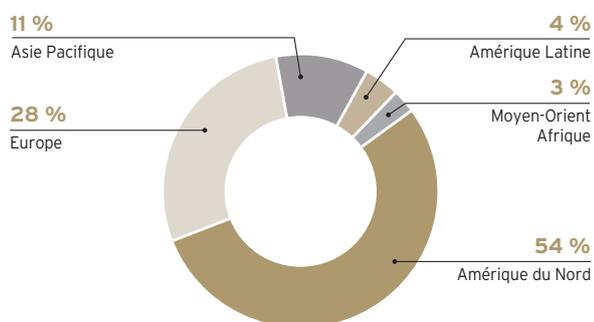


Part du digital dans le revenu

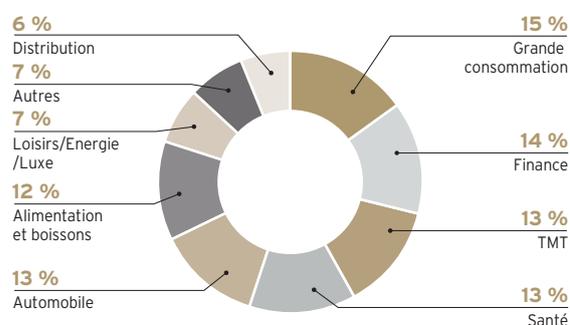


Répartition du revenu 2016

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

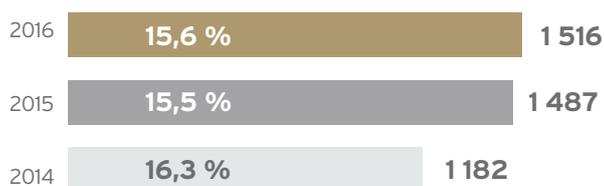


PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ DES CLIENTS

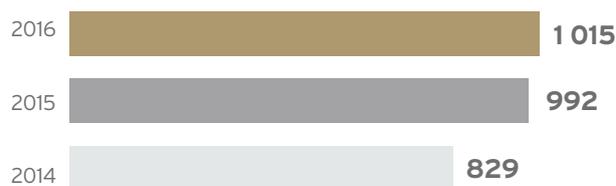


**MARGE OPÉRATIONNELLE***

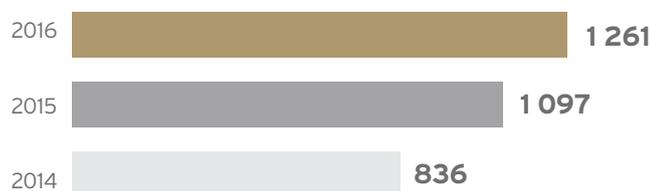
En euros (millions) et en % du revenu

**RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE***

En euros (millions)

**FREE CASH FLOW AVANT VARIATION DU BFR***

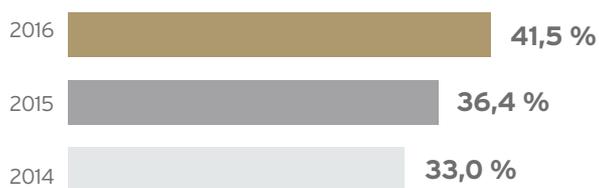
En euros (millions)

**BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION DILUÉ***

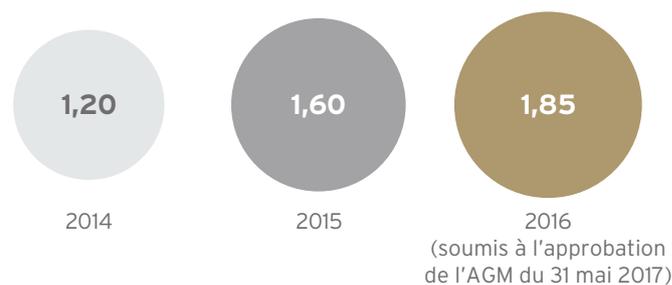
En euros

**TAUX DE DISTRIBUTION***

En %

**DIVIDENDE PAR ACTION**

En euros



* Voir définitions dans le glossaire page 14.



Talents

Au 31 décembre 2016, le Groupe compte :



78 913

COLLABORATEURS



49,3 %

DE FEMMES



50,7 %

D'HOMMES

Répartition des collaborateurs par zone géographique :

AMÉRIQUE DU NORD

24 638



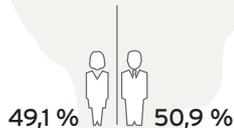
EUROPE / RUSSIE

22 597



ASIE PACIFIQUE

22 745



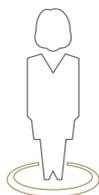
5 490

AMÉRIQUE DU SUD



3 443

MOYEN-ORIENT / AFRIQUE



40 %

DE FEMMES DANS LES COMITÉS DE DIRECTION DES AGENCES EN 2016



67 %

DES COLLABORATEURS ONT REÇU UNE FORMATION EN 2016



Gouvernance

(à la date de dépôt du présent document de référence)

Conseil de surveillance



Élisabeth Badinter
Présidente du Conseil de surveillance
Présidente du Comité de nomination
Membre du Comité des risques et stratégies



Sophie Dulac
Vice-Présidente
du Conseil de surveillance



Simon Badinter
Membre du Conseil
de surveillance



Jean Charest
Président du Comité
d'audit et membre
du Comité de nomination



Thomas H. Glocer
Membre du Comité
de rémunération



Marie-Josée Kravis
Présidente du Comité
des risques et stratégies
et membre du Comité
de nomination



Marie-Claude Mayer
Membre du Comité
des risques et stratégies



Claudine Bienaimé
Membre du Comité
d'audit et du Comité
de rémunération



Michel Cicurel
Président du Comité de
rémunération et membre
du Comité de nomination



Jerry A. Greenberg
Membre du Comité des
risques et stratégies
et membre du Comité
de rémunération



André Kudelski
Membre
du Comité d'audit



Véronique Morali
Membre du Comité
d'audit et du Comité
de rémunération

Directoire*



Maurice Lévy
Président du Directoire



**Anne-Gabrielle
Heilbronner**
Secrétaire Général



Jean-Michel Etienne
Directeur Général adjoint -
finances Groupe

Directoire +



Arthur Sadoun*
CEO
Publicis
Communications



Steve King*
CEO
Publicis Media



Chip Register**
Co-CEO Publicis.Sapient
CEO
Sapient Consulting



**Rishad
Tobaccowala**
Strategy & Growth
Officer

* À compter du 1^{er} juin 2017, Arthur Sadoun et Steve King sont nommés membres du Directoire et Arthur Sadoun succédera à Maurice Lévy en tant que Président.

** Chip Register et Alan Wexler étant co-CEOs de Publicis.Sapient, ils seront à tour de rôle membres du Directoire + : Chip Register pour la première année et Alan Wexler pour l'année suivante.



Glossaire

Lexique

The Power of One : Offre unique proposée aux clients en mettant à disposition l'ensemble des capacités de Publicis Groupe (créative, média, digital et santé) de façon simple, souple et efficace.

Solution : Publicis Groupe est l'unique groupe de communication à être organisé autour de quatre solutions destinées à accompagner nos clients dans leur développement autour de compétences clés (créative, média, digital et santé).

Publicis Communications : Publicis Communications rassemble l'offre créative avec Publicis Worldwide, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, BBH, ainsi que Prodigious, leader mondial en production, et MSLGROUP, spécialiste de la communication stratégique.

Publicis Media : Publicis Media est un leader des stratégies d'investissements médias à travers quatre réseaux mondiaux : Starcom, Zenith, MediaVest | Spark et Blue 449.

Publicis.Sapient : Publicis.Sapient est une plateforme unique dans l'industrie de la communication couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur de la communication numérique, du consulting au commerce, en passant par la création, les données et les plateformes. Elle regroupe SapientRazorfish, Sapient Consulting et DigitasLBI.

Publicis Health : Publicis Health est leader mondial de la communication dans les domaines de la santé et de la pharma.

Publicis One : Publicis One rassemble sous un même toit et sous une même direction l'ensemble des agences et offre à nos clients l'intégralité des services en dehors des 20 principaux marchés du Groupe.

Re:Sources : Re:Sources regroupe les Centres de Services Partagés qui couvrent la plupart des fonctions administratives nécessaires au fonctionnement de toutes les agences du Groupe.

Directoire + : Créé en septembre 2014, il rassemble des cadres dirigeants du Groupe et vient compléter le Directoire et l'accompagner dans sa gestion de l'entreprise.

Global Client Leaders : Le Global Client Leader est responsable de la totalité des services et compétences mis à disposition du client, quels que soient la discipline ou le pays.

JANUS : JANUS est le corpus de règles de comportement et d'éthique qui s'impose à tous les collaborateurs du Groupe et établit les règles de conduite pour mener les opérations : « The Publicis way to behave and operate ».

Viva Technology : Événement co-organisé par le groupe les Échos et Publicis Groupe. Il s'agit de la première rencontre internationale dédiée à l'innovation, à la croissance des start-up et à la collaboration entre grands groupes et start-up en France.

Définitions

EBITDA : Marge opérationnelle avant amortissements.

Marge Opérationnelle : Revenu après déduction des charges de personnel, autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants) et dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions).

Taux de marge opérationnelle : Marge opérationnelle exprimée en pourcentage du revenu.

Résultat net courant part du Groupe : Résultat net part du Groupe après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus ou (moins)-values de cession, de la réévaluation des earn-out.

BFR : Besoin en Fonds de Roulement.

BNPA courant (bénéfice net courant par action) : Résultat net courant part du Groupe divisé par le nombre moyen d'actions sur une base non diluée.

BNPA (Bénéfice net par action) : Résultat net part du Groupe divisé par le nombre moyen d'actions sur une base non diluée.

BNPA dilué (Bénéfice net par action dilué) : Résultat net part du Groupe divisé par le nombre moyen d'actions sur une base diluée.

BNPA Courant dilué (Bénéfice net courant par action dilué) : Résultat net courant part du Groupe divisé par le nombre moyen d'actions sur une base diluée.

Dette nette (ou dette financière nette) : Somme des dettes financières long et court terme et des dérivés de couverture associés, déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

Dette nette moyenne : Moyenne annuelle des dettes nettes mensuelles fin de mois.

Taux de distribution : Dividende par action divisé par le bénéfice net courant par action dilué.

Free cash-flow avant variation du BFR : Flux nets de trésorerie générés par l'activité avant variation du BFR lié à l'activité.

AG, AGO, AGM : Assemblée générale, Assemblée générale ordinaire, Assemblée générale mixte.

1



PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	Chiffres clés	16	1.5	Investissements	30
			1.5.1	Principaux investissements réalisés au cours des trois dernières années	30
1.2	Historique du Groupe	17	1.5.2	Principaux investissements et désinvestissements en cours	33
			1.5.3	Principaux investissements à venir	33
1.3	Organigramme	21	1.6	Contrats importants	34
1.3.1	Description sommaire du Groupe	21			
1.3.2	Filiales importantes	21	1.7	Recherche et développement	35
1.4	Activités et stratégie	22			
1.4.1	Introduction	22	1.8	Facteurs de risques	37
1.4.2	Stratégie	22		Description des principaux facteurs de risques	37
1.4.3	Principales activités et organisation du Groupe	24	1.8.1	Risques sectoriels	38
1.4.4	Patrimoine	26	1.8.2	Risques opérationnels	39
1.4.5	Principaux clients	27	1.8.3	Risques environnementaux et humains	42
1.4.6	Principaux marchés	28	1.8.4	Risques réglementaires et juridiques	43
1.4.7	Saisonnalité de l'activité	29	1.8.5	Risques financiers	45
1.4.8	Concurrence	29	1.8.6	Assurances et couvertures de risques	46
1.4.9	Contexte réglementaire	29			



1.1 Chiffres clés

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes internationales, les comptes consolidés du Groupe publiés au titre des exercices présentés ont été établis selon les normes comptables internationales IAS/IFRS et les interprétations IFRIC applicables au 31 décembre 2016 telles qu'approuvées par l'Union européenne.

Les tableaux ci-dessous présentent des informations financières sélectionnées concernant Publicis Groupe. Les informations financières sélectionnées au titre des exercices 2016, 2015 et 2014 sont extraites des comptes consolidés de Publicis Groupe présentés dans le présent document ou incorporés par référence et établis selon les normes IFRS. Ces comptes ont été audités par les commissaires aux comptes de Publicis Groupe, Mazars et Ernst & Young et Autres.

en millions d'euros, à l'exception des % et des données par action (en euros)	2016	2015	2014
Données extraites du compte de résultat			
Revenu	9 733	9 601	7 255
Marge opérationnelle avant amortissements	1 682	1 661	1 307
En % du revenu	17,3 %	17,3 %	18,0 %
Marge opérationnelle	1 516	1 487	1 182
En % du revenu	15,6 %	15,5 %	16,3 %
Résultat opérationnel	9	1 378	1 069
Bénéfice net (perte), part du Groupe	(527)	901	720
Bénéfice net par action (dilué) ⁽¹⁾	(2,36)	3,99	3,16
Bénéfice net courant ⁽²⁾ par action (dilué) ⁽¹⁾	4,46	4,39	3,64
Dividende attribué à chaque action	1,85	1,60	1,20
Free cash flow avant variation du besoin en fonds de roulement	1 261	1 097	836
Données extraites du bilan			
	31 décembre 2016	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Total de l'actif	24 896	25 446	20 626
Capitaux propres, part du Groupe	6 055	6 556	6 086
Endettement financier net (trésorerie)	1 244	1 872	(985)

(1) Le nombre moyen d'actions utilisé pour le calcul du bénéfice net par action (dilué) s'élève à 223,5 millions d'actions (égal au nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA) pour l'exercice 2016, à 226,0 millions d'actions pour l'exercice 2015 et à 227,8 millions d'actions pour l'exercice 2014. Les chiffres utilisés pour le calcul du BNPA courant dilué sont identiques aux précédents, sauf pour 2016 où le nombre moyen est de 227,7 millions d'actions.

(2) Bénéfice net part du Groupe après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus ou moins-values de cession et de la réévaluation des earn-out.



1.2 Historique du Groupe

1

En 1926, Marcel Bleustein-Blanchet crée une entreprise de publicité nommée Publicis, « Publi, comme publicité, et six comme 1926 ». Son ambition est de faire de la publicité un véritable métier, avec une valeur sociale, des méthodes et une déontologie exigeantes, et de développer Publicis comme un « pionnier de la publicité moderne ». Très rapidement l'agence prend de l'essor et acquiert une grande réputation. Dès le début des années 1930, Marcel Bleustein-Blanchet est le premier à percevoir le formidable lien que la radio, média naissant, pouvait créer avec une marque. Publicis devient le concessionnaire exclusif de la publicité radiophonique des « Postes de radios » français. Mais en 1934, le gouvernement français supprime la publicité sur les radios d'État ; Marcel Bleustein-Blanchet décide alors de lancer sa propre station, « Radio Cité », première station radio privée française. En 1935, il s'associe à parité avec l'agence Havas pour fonder « Cinéma et Publicité » qui sera la première régie médias française dans ce domaine, avant de créer trois ans plus tard « Régie Presse », filiale indépendante dédiée à la vente d'espaces publicitaires dans les quotidiens et magazines.

Après l'interruption provoquée par la Seconde Guerre mondiale, Marcel Bleustein-Blanchet redémarre Publicis début 1946 avec ses anciens clients mais aussi avec des nouveaux : Colgate-Palmolive, Shell ou Sopad-Nestlé. Convaincu des perspectives offertes par les techniques qualitatives, il fait de Publicis la première agence de publicité française à conclure, dès 1948, un accord avec l'institut de sondage IFOP, puis crée un département « Études et Recherches » au sein de Publicis. Fin 1957, Publicis emménage en haut des Champs-Élysées, dans l'ancien Hôtel Astoria. Dès 1958, le hall de Publicis accueille le premier drugstore, destiné à devenir un lieu iconique de Paris. En 1959, le département « Information industrielle » voit le jour, précurseur de la communication institutionnelle d'entreprise.

Durant la période 1960-1975, Publicis connaît une forte expansion, portée à partir de 1968 par les premières campagnes publicitaires à la télévision française. La campagne Boursin inaugure ce nouveau média : ce sera le premier lancement marketing français imputable à la TV, avec un score de mémorisation « historique » du fameux slogan : « Du pain, du vin, du Boursin ». Quelques mois plus tard, Publicis innove encore et s'engage aux côtés de l'un de ses clients dans une bataille d'un genre nouveau : la défense de Saint-Gobain sur lequel BSN a lancé la première OPA hostile de l'histoire française.

En juin 1970, 44 ans après sa création, Publicis est introduite à la Bourse de Paris.

Mais le 27 septembre 1972 un incendie ravage entièrement ses locaux. Publicis renaît de ses cendres et la même année reprend sa stratégie de croissance externe en Europe, procédant à l'acquisition du réseau Intermarco aux Pays-Bas (1972) puis du réseau suisse Farner (1973), pour créer le réseau Intermarco/Farner afin d'accompagner les grands annonceurs français dans le reste de l'Europe. En 1977, Maurice Lévy, qui a rejoint Publicis en 1971, devient Directeur général de Publicis Conseil, principale société française du Groupe.

Dès 1978, Publicis s'installe au Royaume-Uni grâce à l'acquisition de l'agence Mc Cormick. En 1984, Publicis compte 23 implantations en Europe. En 1981 Publicis ouvre une toute petite agence, une start-up dirait-on aujourd'hui à New York.

En 1987, Marcel Bleustein-Blanchet décide de transformer Publicis en société à Directoire et Conseil de surveillance, assurant lui-même la présidence du Conseil de surveillance, la présidence du Directoire étant confiée à Maurice Lévy. Dès lors, la stratégie est définie par le Directoire et soumise à approbation du Conseil de surveillance et toutes les décisions opérationnelles sont prises au sein du Directoire.

En 1988, Publicis conclut une alliance mondiale avec le groupe américain Foote, Cone & Belding Communications (FCB) et les deux réseaux européens des deux partenaires fusionnent. Publicis accroît ainsi sa présence mondiale en s'appuyant sur le réseau de son allié.

La croissance du Groupe s'accélère dans les années 1990. En 1993, Publicis acquiert l'agence FCA!, quatrième réseau français de communication, puis la fusionne avec BMZ pour constituer son second réseau européen de publicité sous le nom de FCA!/BMZ. En 1995, Publicis rompt son alliance avec FCB.

Le 11 avril 1996, Publicis perd son fondateur. Élisabeth Badinter, sa fille, devient Présidente du Conseil de surveillance et Maurice Lévy accélère l'internationalisation du Groupe afin d'offrir aux clients du Groupe la présence la plus étendue sur les différents marchés de la planète. Le processus d'acquisitions s'intensifie et devient mondial : l'Amérique latine et le Canada, puis l'Asie et le Pacifique, l'Inde, le Moyen-Orient et l'Afrique. Les États-Unis sont le cadre d'opérations de grande envergure à partir de 1998 : Publicis souhaite en effet accroître significativement sa présence sur le premier marché mondial. C'est ainsi que Publicis acquiert Hal Riney, puis Evans Group, Frankel & Co. (marketing relationnel), Fallon McElligott (publicité et nouveaux médias), DeWitt Media (achat d'espaces).

En 2000, Publicis acquiert Saatchi & Saatchi, dont le talent et la créativité sont mondialement reconnus. Cette acquisition marque une étape clé du développement du Groupe en Europe et aux États-Unis. En septembre, Publicis Groupe s'introduit à la Bourse de New York. Cette même année, Publicis acquiert Winner & Associates (relations publiques) et Nelson Communications (communication santé).

2001 voit la constitution de ZenithOptimedia, un grand acteur mondial du conseil et achat média, par l'union de la filiale Optimedia à Zenith Media, jusqu'alors détenue à participations égales par Saatchi & Saatchi et le groupe Cordiant.

En mars 2002, Publicis Groupe annonce le rachat du groupe américain Bcom3, qui contrôle les agences Leo Burnett, D'Arcy Masius Benton & Bowles, Manning Selvage & Lee, Starcom MediaVest Group et Medicus, et détient une participation de 49 % dans Bartle Bogle Hegarty. Publicis Groupe conclut en parallèle un partenariat stratégique avec Dentsu, leader incontesté de la communication au Japon et actionnaire fondateur de Bcom3. Avec cette acquisition, Publicis Groupe entre dans l'élite de l'industrie de la publicité et de la communication et devient le quatrième acteur mondial avec une présence dans plus de 100 pays sur les cinq continents.



Au cours des années 2002-2006, le Groupe a intégré avec succès Bcom3 après celle réussie de Saatchi & Saatchi et regroupé un grand nombre d'entités. Il a parallèlement procédé à quelques acquisitions complémentaires afin de constituer un portefeuille d'activités cohérent, en phase avec les besoins et les attentes des annonceurs, en particulier dans différentes disciplines des services marketing et sur les principaux marchés émergents. Fin 2005, Publicis Groupe a également obtenu sa première notation officielle (*investment grade*) des deux premières agences internationales de notation, Standard & Poor's et Moodys. Fin décembre 2006, Publicis Groupe a lancé une OPA amicale sur Digitas Inc., leader américain et plus grande agence du monde de la communication interactive et numérique. Cette offre, finalisée en janvier 2007, inaugure l'avancée remarquable du Groupe dans le numérique. La profonde mutation des médias sous l'influence du numérique fut très justement diagnostiquée à ce moment-là et le Groupe, avec l'acquisition de Digitas, se place d'emblée en leader du marché et lance le projet de la création de *The Human Digital Agency*, indiquant clairement sa volonté de placer le numérique au cœur de ses activités et confirmant ainsi le désir et la vision de son fondateur d'un groupe « pionnier des nouvelles technologies ».

Au cours des années 2007 et 2008, Publicis Groupe s'engage dans une modification profonde de ses structures et de son mode de fonctionnement pour mieux s'adapter aux nouvelles exigences de l'ère du numérique. Il ajoute ainsi à sa proposition holistique reconnue, une offre dans les activités digitales, tout en poursuivant le renforcement de ses positions dans les économies à forte croissance, deux enjeux majeurs pour les années à venir.

L'année 2007 est l'année de l'intégration de Digitas Inc. Cette intégration rapide et réussie a inauguré une série d'acquisitions dans le domaine numérique, afin de compléter cette nouvelle offre dans les domaines de la communication interactive et mobile dans le monde.

En 2007, le Groupe a fait le choix de ne plus être coté à la Bourse de New York.

Les années 2008 et 2009 se sont inscrites dans la poursuite du développement prioritaire de Publicis Groupe sur le secteur à forte croissance qu'est la communication interactive et a poursuivi son développement dans les pays émergents.

En janvier 2008, Publicis Groupe et Google ont rendu public leur projet de collaboration. Engagée depuis 2007, cette collaboration est fondée sur une vision partagée de l'utilisation de technologies nouvelles pour le développement de la publicité. Elle n'est pas exclusive, et doit enrichir des partenariats établis avec plusieurs leaders dans le domaine des médias interactifs.

Le fait qui illustre le plus visiblement la transformation du Groupe a sans doute été, dans un contexte de très forte croissance du numérique, le lancement de VivaKi, une nouvelle initiative destinée à optimiser les performances des investissements des annonceurs et à maximiser les gains de parts de marché de Publicis Groupe. Cette initiative offre ainsi aux annonceurs la possibilité de toucher des audiences définies avec précision, en une seule campagne et sur des réseaux multiples.

L'ampleur de la crise économique mondiale de l'année 2009, avec l'entrée en récession de nombreuses économies et une chute du commerce mondial de 12 %, d'une importance historique, n'a pas ralenti le développement de la stratégie de Publicis Groupe.

En octobre 2009, l'acquisition de Razorfish - deuxième agence interactive du monde après Digitas - auprès de Microsoft apporte de nouvelles compétences dans les activités numériques, notamment dans l'e-commerce, le marketing interactif, les moteurs de recherche, la stratégie et la planification, le marketing des réseaux sociaux ou encore la résolution de problèmes d'architecture et d'intégration technologiques.

Au cours de l'année 2009, Publicis Groupe et Microsoft ont signé un accord de collaboration à l'échelle mondiale, visant trois objectifs principaux liés au développement des médias numériques. Les équipes respectives de Microsoft et de VivaKi apporteront à leurs clients davantage de valeur ajoutée et d'efficacité dans tous les domaines de l'univers numérique, qu'il s'agisse de contenu, de performance ou de définition, de ciblage et de mesure d'audiences.

Toutes ces avancées témoignent de la capacité de Publicis Groupe à anticiper les évolutions du marché afin de satisfaire aux besoins nouveaux de ses clients, d'apporter la réponse attendue par le consommateur, et d'assurer ainsi la croissance du Groupe.

Publicis Groupe a accédé en 2009 à la troisième place du classement mondial des grands groupes de communication, devançant son concurrent IPG. Cette position de numéro trois s'est fortement consolidée depuis.

Ainsi devant le succès avéré de sa stratégie, le Groupe a poursuivi en 2010 ses investissements dans les activités digitales et dans des régions du monde en développement, comme la Chine, le Brésil et l'Inde.

Malgré les perturbations de l'économie en 2011 dues notamment à la dette souveraine dans la zone euro et à la nouvelle crise financière du mois d'août suivie de la dégradation de la note de la dette américaine, Publicis a accéléré le développement et la mise en place de sa stratégie, privilégiant les activités digitales et les pays en développement. Ainsi le Groupe a réalisé les acquisitions de Rosetta, l'une des plus grandes agences numériques d'Amérique du Nord et de Big Fuel, unique agence spécialisée dans les réseaux sociaux, basée à New York, renforçant de façon très solide ses positions dans le numérique et a également acquis les agences Talent et DPZ au Brésil et Genedigi en Chine.

Au cours de l'année 2012, année difficile et incertaine pour la croissance, notamment en Europe, Publicis Groupe a continué de mener un plan d'actions sous forme d'acquisitions ou d'accords visant à intensifier la mise en œuvre de ses choix stratégiques. Ainsi le Groupe a procédé à un nombre important d'acquisitions ciblées, particulièrement dans le digital, en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Suède, aux États-Unis, en Russie, au Brésil, en Chine, à Singapour, en Inde, en Israël ainsi que pour la première fois, en Palestine. Par ailleurs, toujours dans le numérique, Publicis Groupe et IBM ont conclu un partenariat mondial s'appuyant sur leur position unique pour déterminer l'avenir du e-commerce.

Au cours de l'année 2013 Publicis Groupe a mené une politique d'acquisitions active, particulièrement dans les activités numériques et partout dans le monde afin d'atteindre la masse critique dans les différentes activités, notamment le digital, et les pays où il est implanté, et de bénéficier d'effets d'échelle. L'évolution du marché telle qu'observée ces dernières années avec une véritable explosion de l'Internet et le ralentissement de plus en plus marqué des activités analogiques conforte le Groupe dans ses options stratégiques et encourage le développement rapide des activités numériques. Après avoir acquis LBi, la plus grande agence indépendante européenne de marketing et technologie, qui combine expertises stratégique,



créative, média et technique, le Groupe a procédé au rapprochement de celui-ci avec le réseau mondial intégré Digitas, donnant naissance à DigitasLBI, le plus complet des réseaux numériques mondiaux. Il capitalise sur les parfaites complémentarités géographiques des deux entités : la situation bien établie de Digitas aux États-Unis, la forte présence de LBI en Europe, et les positions majeures des deux réseaux en Asie-Pacifique.

Le 27 juillet 2013, un accord avait été conclu en vue d'une fusion entre égaux entre Publicis Groupe et Omnicom Group Inc. En mai 2014, Publicis Groupe a fait le choix de ne pas poursuivre le projet de fusion avec Omnicom Group. Fort de sa position unique dans les activités digitales, porteuses d'avenir dans un paysage de la communication bouleversé par l'irruption rapide des nouvelles technologies, le Groupe a accéléré son développement dans les disciplines novatrices au travers de plusieurs acquisitions d'agences numériques et de partenariats stratégiques.

En septembre, Publicis Groupe et Adobe ont créé un partenariat stratégique afin d'offrir la *Publicis Groupe Always-On Platform™*, la première plateforme complète de gestion du marketing de Publicis Groupe, qui permet d'automatiser et de réunir tous les composants du marketing des clients. Cette plateforme unique, ancrée au sein de VivaKi, accessible à toutes les agences et réseaux de Publicis Groupe et standardisée sur *Adobe Marketing Cloud*, permettra, pour la première fois, à toutes les agences de Publicis Groupe de créer du contenu attractif, d'analyser leur marketing, d'identifier et de créer des segments d'audience, de déployer des campagnes, ainsi que de suivre et mesurer la performance marketing grâce à une technologie et une structure des données unifiées.

Les acquisitions ont été réalisées pour la quasi-totalité dans les domaines du numérique : agences spécialisées dans les réseaux sociaux, les contenus en ligne, l'analyse de données en temps réel, l'e-commerce, les solutions numériques appliquées au marketing ou encore au programmatique multicanal.

L'opération la plus importante de l'année 2014 est l'acquisition de Sapient annoncée le 3 novembre 2014. Dans un univers marqué par une convergence croissante, les clients ont besoin d'un partenaire avec une offre significativement tournée vers le numérique pour les aider à évoluer au rythme de la prise de pouvoir d'un consommateur connecté qui a profondément changé. L'apport de Sapient combiné aux compétences de Publicis Groupe dans le numérique, la création, les médias et la communication des marques crée une expertise sans équivalent dans le marketing, commerce sur tous les canaux de distribution et services de consulting, reposant sur un savoir-faire technologique exceptionnel. Les besoins latents des annonceurs pour faire face aux multiples évolutions de l'économie, des consommateurs ou de la technologie conduisent à une réinvention des modèles de marketing ou de communication et parfois même des entreprises elles-mêmes. Avec l'apport de Sapient, Publicis est en mesure de répondre complètement aux besoins de transformation de ses clients.

L'année 2015 a été particulièrement active sur le plan opérationnel. Le début de l'année a été marqué par la finalisation de l'acquisition de Sapient et la mise en œuvre de la plateforme Publicis.Sapient. Cette plateforme, unique dans l'industrie de la communication, regroupe l'ensemble des agences numériques du Groupe, à savoir Razorfish, DigitasLBI, SapientNitro et Sapient Consulting, et vise à proposer aux clients toutes les fonctionnalités de l'ensemble de la chaîne de valeur de la communication numérique, du consulting au commerce, en passant par la création, les données et les plateformes. Elle s'appuie sur une équipe de plus de 8 000 personnes localisée en Inde.

Publicis.Sapient s'inscrit dans le cadre de la nouvelle organisation annoncée en fin d'année, visant à structurer le Groupe en mettant les clients au cœur de son dispositif. Dans les 20 principaux marchés du Groupe, les clients seront chacun suivi par un *Global Client Leader* ou un *Country Client Leader* selon la couverture géographique nécessaire à leur accompagnement. Le Groupe est ainsi à même de proposer l'ensemble des solutions à ses clients : solutions créatives avec « Publicis Communications », solutions média avec « Publicis Media », solutions digitales avec « Publicis.Sapient », et solutions santé avec « Publicis Health ». S'agissant des autres pays, une structure unique « Publicis One » combine l'ensemble des opérations - créative, média, digitale, santé - au sein de chaque pays.

Publicis Groupe met ainsi en œuvre l'organisation la plus intégrée du secteur, au profit de ses clients et de ses collaborateurs. Cette structuration devrait stimuler la croissance du Groupe en exploitant les opportunités offertes par l'intégration et les nouvelles possibilités du consulting et de la technologie, ainsi qu'améliorer le taux de marge opérationnelle en simplifiant son organisation. Cette réorganisation a été mise en œuvre dans les premiers mois de 2016.

Le secteur des médias a fait l'objet d'un nombre très élevé de remises en compétition de budgets. D'après REEMA, plus de 20 milliards de dollars de budgets médias ont fait l'objet d'une compétition cette année. Publicis Groupe a été l'un des groupes les plus exposés parmi les grands groupes de communication. Le Groupe a consolidé ses positions auprès de ses clients (Coty, Citi) et a enregistré le gain de budgets prestigieux tels que Taco Bell, VF, Visa et Etihad. Quelques pertes, notamment les budgets « US media » de Procter & Gamble et Coca-Cola, sont à noter.

Publicis Groupe a poursuivi sa stratégie d'acquisitions tactiques, visant à compléter son dispositif opérationnel, que ce soit dans le champ des compétences (contenu, commerce, analyse comportementale) ou dans le champ géographique (Afrique du Sud, Israël).

Comme annoncé fin 2015, les travaux de mise en place de la nouvelle organisation ont été achevés à la fin du premier semestre 2016. C'est l'abandon du modèle de « *holding* » pour développer une architecture de société opérationnelle autour du concept de « *Connecting company* ». Très largement modulaire, le modèle de Connecting company de Publicis Groupe est une plateforme unique en son genre qui offre aux clients un accès plug & play à nos services de premier plan. Il nous permet de repenser totalement notre approche :

- **Priorité au client** - Toute la transformation de Publicis Groupe a été conçue et conduite pour placer les clients au cœur de notre fonctionnement. Leurs besoins et leurs objectifs déterminent les solutions que nous leur offrons pour leur assurer succès et croissance.
- **Un modèle fluide** - Une seule personne - *Global Client Leader* ou *Country Client Leader* - sert de point de contact et de responsable unique pour puiser dans notre vivier de près de 80 000 talents, libéré des silos, des héritages du passé et des anciennes habitudes.
- **Nous travaillons en toute harmonie** - Nous avons unifié nos comptes de résultats et supprimé tous les obstacles opérationnels.
- **Nous sommes modulaires** - Le grand avantage de notre nouvelle organisation ne vient pas seulement de la profondeur et de l'étendue de nos capacités, mais surtout de notre aptitude à nous adapter aux situations et aux besoins individuels de nos clients, avec une architecture ouverte donnant un accès *plug & play* à nos partenaires globaux si besoin. Cette modularité est cruciale car elle ouvre de nouvelles voies à l'innovation et permet de faire face au rythme des changements qui ne montrent aucun signe d'essoufflement.



- Nous sommes unis - En fusionnant notre création, notre intelligence et notre expertise technologique nous proposons à nos clients des idées pour leur transformation et des expériences consommateur qu'aucune autre agence ou *holding company* ne saurait leur offrir sur le marché.

Des clients prestigieux tels que USAA, Hewlett Packard Enterprise, Wal-Mart Store, ASDA ont reconnu la force de notre offre « *The Power of One* ». Redynamisé par ces premiers succès, un chantier est entrepris afin de faire adhérer l'ensemble de nos collaborateurs à cette nouvelle démarche et promouvoir notre offre « *The Power of One* » auprès de l'ensemble de nos clients existants. Tout naturellement, ce chantier nécessite pédagogie, temps et implication de tous et se poursuivra en 2017.

Deux événements en 2016 sont venus marquer l'histoire de Publicis. Le premier, Viva Technology Paris, événement en association avec le groupe « Les Échos ». L'objectif était de créer à Paris le grand rendez-vous mondial des start-up et de l'ensemble des parties prenantes du monde numérique. Tenu les 30 juin, 1^{er} et 2 juillet 2016, cet événement a réuni 5 000 start-up, des dizaines de grands groupes industriels et d'investisseurs, et présenté plus de 300 conférences rassemblant les

plus grands noms de la high-tech mondiale. Le formidable succès de Viva Technology, qui a reçu plus de 45 000 visiteurs en 3 jours, est une nouvelle preuve de la place prépondérante qu'occupe Publicis Groupe dans l'économie numérique mondiale. Cette manifestation annuelle fera son retour pour sa seconde édition à partir du 15 juin 2017, juste avant le Lions Festival de Cannes. À l'occasion de son 90^e anniversaire, Publicis Groupe a lancé le projet Publicis90, destiné à apporter l'aide d'experts digitaux du Groupe et son soutien financier à 90 projets ou start-up. Après une phase de sélection rigoureuse de plusieurs mois, les lauréats, choisis parmi les 3 500 dossiers déposés émanant de 130 pays, se sont vu remettre leur prix pendant Viva Technology.

Au début de 2017, le Conseil de surveillance de Publicis Groupe a choisi Arthur Sadoun pour succéder à Maurice Lévy à la Présidence du Directoire du Groupe. À compter du 1^{er} juin 2017, Arthur Sadoun présidera un Directoire enrichi par l'arrivée de Steve King, actuellement CEO de Publicis Media. Le Conseil de surveillance a proposé que Maurice Lévy, à l'échéance de son mandat, le rejoigne et en assure la Présidence. Cette proposition sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 31 mai 2017.

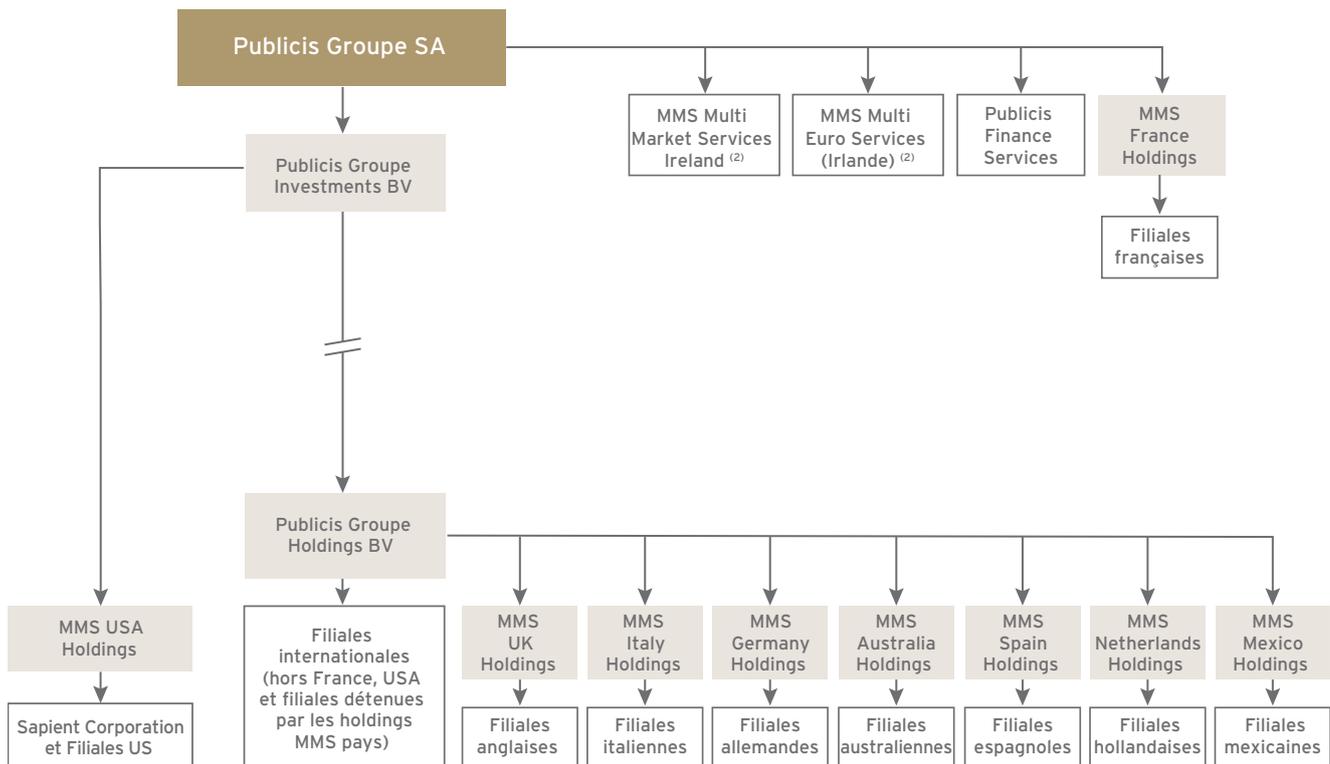


1.3 Organigramme

1

1.3.1 Description sommaire du Groupe

Organigramme simplifié au 31 décembre 2016 ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Toutes les sociétés nommées individuellement sont détenues par le Groupe à plus de 99%

⁽²⁾ Deux sociétés financières établies à Dublin sont venues renforcer l'organisation du Groupe concernant la gestion des opérations de financement et de placement des liquidités des filiales.

1.3.2 Filiales importantes

La liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2016 figure au paragraphe A de la note 32 des comptes consolidés reproduits au chapitre 4.6 du présent document.

Aucune des filiales contrôlées par le Groupe ne représente plus de 10 % du revenu ou du résultat net courant consolidé du Groupe.

Aucune des sociétés figurant dans la liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2016 n'a été cédée à la date du présent document.

La majorité des filiales du Groupe est détenue à 90 % au moins par Publicis Groupe.

Le Groupe détient, par ailleurs, des participations dans certaines entités dont les pourcentages d'intérêts peuvent être significatifs sans que le Groupe ne contrôle celles-ci. La liste des principales entités ainsi que les pourcentages de détention par le Groupe figure au paragraphe B de la note 32 des comptes consolidés reproduits au chapitre 4.6 du présent document. Toutefois, ces entités ne possèdent pas d'actifs significatifs et ne sont pas amenées à porter de dette ni de trésorerie significatives, la dette et la trésorerie du Groupe étant en effet détenues ou contrôlées à 100 % par Publicis Groupe.

Publicis Groupe SA n'a procédé au cours de l'exercice 2016 à aucune prise de participation significative dans une société ayant son siège en France.



1.4 Activités et stratégie

1.4.1 Introduction

Publicis Groupe est un leader mondial du marketing, de la communication et de la transformation digitale des entreprises. Présent sur toute la chaîne de valeur, du conseil à la création et l'exécution, Publicis Groupe met au service de ses clients une organisation unifiée et fluide leur facilitant l'accès à l'ensemble de ses expertises dans le monde entier. Elle s'articule autour de quatre grands pôles de Solutions : « Publicis Communications » pour les réseaux créatifs (Publicis Worldwide avec MSL, Saatchi & Saatchi, Leo Burnett, BBH, et Prodigious) ; « Publicis Media » (Starcom, Zenith, I Spark, Blue 449) ; « Publicis.Sapient », plateforme numérique mondiale, unique en son genre (SapientRazorfish, Digitas) et Publicis Health. Le Groupe est présent dans plus de 100 pays et compte près de 80 000 collaborateurs.

Outre sa place de 3^e groupe mondial, il occupe l'une des premières positions sur les 15 premiers marchés publicitaires mondiaux à l'exception du Japon. Toutes activités confondues, le Groupe se classe parmi les tout premiers groupes de communication en Europe, en Amérique du Nord, au Moyen-Orient, en Amérique latine et en Asie, occupe la première place dans l'activité médias (achat d'espace) aux États-Unis et la seconde à l'échelle mondiale. Par ailleurs Publicis Groupe a construit au fil des dernières années, tant par croissance organique que par acquisitions, une position de leader mondial dans les activités numériques.

1.4.2 Stratégie

Depuis près de 90 ans, Publicis Groupe s'est attaché à anticiper les évolutions du marché et des comportements des consommateurs, afin d'être toujours à même de mieux servir ses clients en leur faisant bénéficier des mouvements porteurs de progrès, de croissance et d'économies. Notre stratégie, patiemment mise en œuvre depuis plus de 15 ans, de façon organique et par acquisitions, a permis à Publicis Groupe de construire une offre très large, allant des activités numériques en fort développement dans les médias aux services marketing (e-commerce, m-commerce) en passant par les agences spécialisées, et de disposer aujourd'hui d'un potentiel de croissance renouvelé.

Dès le milieu des années 1990, la stratégie du Groupe avait anticipé deux grandes tendances qui structurent le secteur de la communication : la mondialisation et la communication holistique.

Les premières acquisitions réalisées par le Groupe à l'international à la fin des années 1990 et au début des années 2000 ont crédibilisé le choix de la mondialisation pour accompagner les clients dans le développement mondial de leurs marques.

L'anticipation des besoins des annonceurs en matière de communication intégrée ou holistique conduit le Groupe à créer - de manière pionnière et dès le milieu des années 1990 - de nouvelles façons de travailler, transversales, multidisciplinaires et complètes. Nos clients ont immédiatement bénéficié de ces techniques spécifiques de communication.

C'est la même recherche inlassable d'anticipation qui a guidé, à partir du milieu des années 2000, l'adoption résolue du cap numérique en faisant des acquisitions majeures dans le domaine de la communication interactive : Digitas en 2007, puis Razorfish en 2009, respectivement première et deuxième agences de communication

interactive, puis Rosetta en 2011, LBI en 2013 et Sapient en 2015. Dans le même temps, le Groupe investit dans de nombreuses structures dans ces disciplines à travers le monde, que ce soit en Europe, aux États-Unis ou dans des pays à forte croissance.

Ce choix stratégique a de nouveau permis au Groupe - devenu leader sur le segment porteur et vital pour l'avenir de la communication - de prendre de l'avance sur la concurrence et d'occuper des positions clés porteuses d'innovation, de croissance et d'avenir.

Le Groupe continue d'épouser l'évolution d'un paysage médiatique complètement transformé par l'éclatement et la fragmentation des audiences, la multiplication puis la fusion inéluctable des écrans, l'extraordinaire développement du numérique sous l'influence de la communication interactive et mobile, et les nouvelles formes de relations nées au travers des réseaux sociaux issus de ces innovations technologiques.

C'est avec ce souci de toujours mieux servir les clients que Publicis Groupe a franchi une étape significative en adoptant un mode de fonctionnement opérationnel centré sur ses clients, en mettant à leur disposition l'ensemble des solutions de création, média, digitales et santé.

Aujourd'hui, fort de sa présence dans plus de 100 pays, d'un portefeuille de clients diversifiés et leaders mondiaux ou nationaux dans leurs domaines, d'une bonne santé financière, chef de file dans certains segments ou disciplines, Publicis Groupe s'est installé dans le peloton de tête des groupes de communication, avec un profil très novateur et des traits de personnalité marqués :

- fortement focalisé sur la prestation « clients », leur accompagnement et la performance de leurs investissements marketing ;



- ayant une capacité dans le numérique reposant sur la plateforme Publicis.Sapient et sur toutes les compétences numériques intégrées au sein des réseaux. L'offre de Publicis Groupe est véritablement unique, répondant à toutes les nouvelles contraintes technologiques et à tous les besoins nouveaux des clients du Groupe qui bénéficient d'une offre intégrée ;
- nettement en tête en matière de création selon les différents palmarès, démontrant ainsi son souci constant d'apporter à ses clients à chaque fois des idées novatrices, fortes, construisant les images et les marques, qui tissent les liens avec les consommateurs sur le territoire précieux de l'émotion ;
- bénéficiant d'une dynamique appuyée par les grands réseaux créatifs du Groupe, qui figurent parmi les plus belles enseignes du marché ;
- doté des meilleurs outils d'analyse, de mesure et de recherche, permettant d'être constamment à la pointe des innovations en matière de placements média et d'apporter aux clients les meilleurs rendements (ROI = *return on investment* ; *return on involvement*) ;
- à la tête du troisième réseau mondial de communication spécialisé dans les relations presse, la communication corporate et l'événementiel autour de MSLGROUP avec une position de leader sur le marché chinois et indien ;
- fort d'une forte capacité d'innovation et d'expérimentation, avec par exemple la création de VivaKi et qui permet au Groupe d'être en avance sur la demande et de dialoguer de manière privilégiée avec les grandes plateformes et médias numériques.

Ces caractéristiques sont autant d'avantages pour le Groupe au moment où les modèles classiques de la communication doivent être révisés sous la pression de forces titanesques : la prise de pouvoir - l'*empowerment* - du consommateur et la convergence des médias.

Le Groupe entend rester à la pointe de l'innovation dans tous les domaines pour constamment apporter à ses clients les meilleures solutions et se doter d'un potentiel de croissance lui permettant régulièrement de gagner des parts de marché.

Les idées force de cette stratégie sont les suivantes :

- accompagner les clients dans la nécessaire transformation de *business models*, en n'étant plus seulement le leader mondial en matière numérique mais en devenant le leader mondial en matière de transformation business et marketing ;
- abolir les frontières entre les structures du Groupe chaque fois que la gestion des conflits clients l'autorisera ;
- créer des équipes transversales travaillant toutes fonctions confondues sous le même leadership pour les clients souhaitant une approche holistique et coordonnée de leur communication, approche de plus en plus souvent retenue pour répondre aux compétitions initiées par les clients ;
- créer les outils, les modèles et les organisations capables d'aider les clients à naviguer dans l'univers complexe du numérique, à interagir avec leurs cibles de façon optimisée et au meilleur coût.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, le Groupe s'appuie notamment sur la suppression du mode de fonctionnement en « *holding* » pour lui substituer un mode plus direct, plus effectif, plus opérationnel, celui de « *Connecting company* » avec :

- un pôle Solutions créative, « Publicis Communications » ;
- un pôle Solutions media, « Publicis Media » ;

- un pôle Solutions numériques, « Publicis.Sapient » couvrant toute la chaîne de valeur de la communication numérique de consulting et de technologie apporté par un pôle de production unique localisé en Inde ;
- un pôle Solutions santé, « Publicis Health » ;
- des structures intégrées « Publicis One » en dehors des 20 principaux marchés du Groupe.

Publicis Groupe encourage l'implication des salariés les plus moteurs en liant fortement leur rémunération annuelle et leur bonus à long terme à l'obtention de résultats en termes de croissance et de marge.

La mise en œuvre de cette stratégie s'accompagne de diverses initiatives menées en parallèle en vue de réduire ses coûts de fonctionnement et consistant notamment en un partage des ressources entre unités opérationnelles, une centralisation des fonctions administratives au sein des centres de ressources partagées ainsi qu'une politique d'achats centralisée. Ces actions permettent également une intégration réussie des acquisitions, la mise en œuvre d'importantes synergies, la garantie d'un meilleur respect des règles internes du Groupe et un renforcement ainsi qu'une simplification du bilan de la Société. Ces opérations d'optimisation se poursuivent, très naturellement inscrites dans la volonté du Groupe d'offrir les meilleurs services au meilleur coût à ses clients. Dans cette optique, Publicis Groupe procède désormais à la régionalisation de ses centres de ressources partagées, à l'optimisation des opérations d'achat d'espace et au regroupement de certaines activités de production en « plateformes d'excellence ».

Par ailleurs le Groupe a décidé de la mise en place d'un ERP visant à implanter un système d'information transversal et mondial qui sera implanté dans les principaux pays dans lesquels le Groupe opère.

Simultanément une politique volontariste de génération de liquidités et de désendettement lui a notamment permis de bénéficier depuis 2005 d'une notation officielle *investment grade* de la part des agences Moody's et Standard & Poor's (voir détails au 1.8.5 « Risques financiers »).

Stratégie de création de valeur

Les évolutions des médias avec l'émergence, puis l'explosion d'Internet, de Google, Microsoft, l'apparition des réseaux sociaux - Facebook, YouTube, MySpace, Twitter - le développement de la télévision numérique et la multiplication des canaux, enfin le changement des modes de consommation et du consommateur, la fragmentation et la complexification croissantes créées par l'interactivité de tous les acteurs ont conduit la mise en œuvre de la première étape de la stratégie de Publicis ces dernières années. Depuis 2006, le Groupe a mis l'accent sur le développement des activités numériques qui sont passées de 7 % du revenu total en 2006 à près de 54 % en 2016. Cette orientation stratégique se poursuivra avec l'objectif pour le Groupe de tirer, à terme, environ 60 % de ses revenus du numérique.

Les acquisitions du Groupe doivent répondre à une logique de rentabilité et de solidité financière.

Le Groupe entend privilégier des cibles présentant un potentiel significatif de synergies ou d'amélioration du taux de marge opérationnelle et bien entendu présentant une bonne adéquation à sa culture et à ses valeurs.



Cette complexité nouvelle du paysage des médias, l'interactivité avec les consommateurs, la multiplication des annonceurs avec l'arrivée de nouveaux acteurs venus des économies émergentes, ou permise par les nouveaux médias, conforte la stratégie choisie par Publicis, l'engage à la poursuivre et à développer une nouvelle phase qui doit mener le Groupe d'un statut de « fournisseur de services » vers la reconnaissance de celui de « créateur de valeur ». Les préoccupations

nouvelles de ses clients, qu'il s'agisse de la recherche de valeur, de la puissance des marques, des nouveaux défis que représentent les marques des distributeurs, le *hard discount*, le net, l'e-commerce, le m-commerce, la concurrence nouvelle des marchés émergents sont autant d'opportunités pour Publicis d'évoluer vers une meilleure reconnaissance de la valeur créée.

1.4.3 Principales activités et organisation du Groupe

Depuis 2016, Publicis Groupe a mis les clients au cœur de son dispositif. Dans les 20 principaux marchés du Groupe, les grands clients utilisant les services de Publicis Groupe sur plusieurs marchés sont suivis chacun par un *Global Client Leader*. Les grands clients n'utilisant les services de Publicis Groupe que dans un pays sont, quant à eux, suivis chacun par un *Country Client Leader*. Le Groupe est ainsi à même de proposer de façon transversale l'ensemble des solutions à ses clients : solutions créatives avec « Publicis Communications », solutions média avec « Publicis Media », solutions digitales et technologiques avec « Publicis.Sapient », et solutions santé avec « Publicis Health ». S'agissant des autres pays, une structure unique « Publicis One » combine l'ensemble des opérations - créative, média, digitale, santé - au sein de chaque pays.

Le Groupe propose une très large palette de solutions de communication et de marketing adaptées aux besoins particuliers et en constante évolution de chaque client, dans une approche transversale et mondiale. Ces solutions recouvrent quatre grandes catégories :

- solutions créatives ;
- solutions média ;
- solutions digitales ;
- solutions santé.

« Publicis Communications », *the Creative Solution hub*

Penser « global », agir « local » peut sembler un cliché, mais c'est une réalité, une évidence même : les marques de nos clients, aujourd'hui, sont de plus en plus globales.

C'est pour cette raison que, au-delà de la production créative des agences de publicité que nous découvrons quotidiennement en affichage, télévision, radio ou presse et tous les nouveaux médias, les réseaux publicitaires jouent un rôle essentiel pour accompagner leurs clients dans le développement mondial de leurs marques et anticiper les évolutions rapides du consommateur.

La mission première des agences de publicité et des réseaux est de trouver des idées qui sont à la fois assez universelles pour traverser les frontières et en même temps adaptables à chaque marché local, le consommateur pouvant s'approprier facilement et efficacement cette idée.

Publicis Communications rassemble toute l'offre créative du Groupe : Publicis Worldwide, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, BBH, ainsi que Prodigious, leader mondial en production, et MSLGROUP, spécialiste

de la communication stratégique. Les trois principes directeurs de la stratégie de Publicis Communications sont :

- la créativité au cœur de notre organisation ;
- accès à une expertise complète et sans égal ;
- une entité unie, plus simple et plus rapide.

L'objectif de Publicis Communications est de devenir le partenaire créatif indispensable de ses clients afin de les accompagner dans leur transformation. L'ensemble des entités de la Solution fonctionnera comme accélérateur interne permettant la transformation des capacités d'expertises de pointe mises à la disposition de tous les clients, tout en respectant strictement leur confidentialité.

Les marques qui ont le mieux réussi dans le monde sont le fruit de ce partenariat, de cette confiance réciproque, et les agences du groupe Publicis sont fières de gérer un grand nombre de ces marques.

- **Publicis Worldwide** : ce réseau, basé à Paris, est implanté dans plus de 100 pays avec 218 agences sur tous les continents, notamment en Europe, aux États-Unis et au Brésil (dont les agences Marcel, 133, Duval Guillaume, et Publicis & Hal Riney, Poke, AR New York ETO, DPZ, Talent). Il comprend les réseaux Publicis Dialog présents dans 44 pays, Publicis Modem (dédié à l'offre numérique), présent dans 40 pays en vue de réaliser une offre holistique, et MSLGROUP, présent dans 22 pays, opérant sur toute la chaîne de la stratégie de communication.

Son offre globale d'expertises inclut la publicité, la communication interactive et le marketing digital (Publicis Modem) enrichi depuis 2014 de Nurun, agence conseil mondiale spécialisée en technologie, le CRM et le marketing direct (Publicis Dialog) :

- *marketing direct, CRM (Customer Relationship Management)* : l'objectif est de créer un dialogue direct entre une marque et un consommateur (par opposition à la publicité traditionnelle qui s'adresse à une communication de masse) par différentes méthodes (Internet, téléphone, courrier) et d'en développer la fidélisation. Grâce aux opérations CRM, le Groupe assiste ses clients dans la création de programmes permettant d'atteindre les consommateurs individuels et d'accroître la fidélité à la marque. Par ailleurs, il fournit les outils et le support d'information appropriés, afin de rendre maximale l'efficacité de ces programmes ;
- *promotion des ventes et marketing sur le point de vente* : conseil visant à déterminer le meilleur angle de dialogue avec le consommateur présent sur le lieu de vente, et mise en œuvre d'actions marketing afin de stimuler les ventes, soit directement sur le point de vente, soit par le biais de coupons de réduction, e-coupons ou d'autres techniques.



Depuis 2015, Publicis Worldwide comprend également les activités de relations publiques, de communication institutionnelle et financière, de communication événementielle et de communication multiculturelle ou ethnique, regroupées au sein de MSLGROUP :

- **relations publiques** : l'objectif de ces opérations ou actions est de permettre au client d'établir un dialogue efficace avec la presse, des publics spécialisés ou le grand public, sur des sujets institutionnels ou commerciaux, sur l'identité du client ou sur ses produits ou services et de développer une image cohérente avec la stratégie. Ces services incluent à la fois le conseil stratégique afin d'assister le client dans son positionnement stratégique et sa stratégie de différenciation par rapport à ses concurrents, le lancement de produits ou de services ou leur relancement et leur positionnement auprès des consommateurs, les services de relations média qui visent à renforcer la reconnaissance de la marque et son image, la rédaction de messages, l'organisation de prises de contacts ou d'événements, et la création de documents ou d'objets illustrant cette stratégie et ces messages ;
- **communication institutionnelle et financière** : elle englobe toutes les initiatives permettant aux clients de construire l'image d'une entreprise et de s'adresser aux diverses parties concernées telles qu'actionnaires, salariés, pouvoirs publics. Elle comprend la communication financière (notamment dans le cadre d'OPA ou d'opérations financières) dans le contexte d'introductions en Bourse, de cessions, de campagnes de mobilisation de droits de votes ou d'opérations similaires. Le Groupe propose également des prestations de services visant à aider les clients à gérer, en situation de crise, la communication et les relations publiques, ainsi que d'autres événements majeurs ;
- **communication événementielle** : conception et réalisation d'événements institutionnels ou commerciaux (salons, expositions, conventions, réunions, inaugurations) visant à promouvoir une image de l'entreprise en cohérence avec ses objectifs stratégiques ;
- **communication multiculturelle ou ethnique** : domaine essentiellement restreint au marché américain ; il s'agit de publicité et autres techniques de communication destinées à des groupes culturels spécifiques tels que les Hispaniques ou les Américains d'origine africaine.
- **Leo Burnett** : basé à Chicago, le réseau est présent dans 84 pays à travers le monde. Il possède le réseau international Arc Worldwide pour les services marketing, dédié principalement aux services de marketing direct, interactif et à la promotion des ventes. Par ailleurs, Leo Burnett dispose d'autres agences ou entités publicitaires indépendantes, généralement plus locales ou régionales et qui ont un positionnement bien spécifique (notamment dû à leur structure et styles créatifs) pour répondre aux besoins particuliers de certains clients.
- **Saatchi & Saatchi** : ce réseau, basé à New York, est présent dans 70 pays sur les cinq continents avec 130 agences. Il inclut principalement les agences Saatchi & Saatchi (dont les agences Team One et Conill aux États-Unis), ainsi que le réseau Saatchi & Saatchi X, spécialisé en marketing sur le point de vente (*shopper marketing*). Saatchi & Saatchi S, réseau créé en 2008 après l'acquisition d'Act Now, agence de conseil en matière de développement durable dont le savoir-faire est largement reconnu aux États-Unis, apporte à ses clients une force de proposition et de compréhension dans les sujets majeurs du développement

durable aux plans économique, social et environnemental ; « SSF » fédère les agences de Saatchi & Saatchi et de Fallon, cette dernière agence, basée à Minneapolis, fonctionnant à partir de plateformes régionales à Londres et à Tokyo.

- **Bartle Bogle Hegarty (BBH)** : présent dans six pays, ce réseau créatif de référence basé à Londres possède des plateformes régionales à Mumbai, New York, São Paulo, Shanghai et Singapour.

Aux côtés des réseaux publicitaires, Publicis Communications intègre également **Prodigious** pour la conception et la fourniture des contenus de marques pour tous les canaux avec les outils et processus les plus performants. Prodigious compte 20 implantations dans le monde et comprend WAM, la société de production et de diffusion vidéo de Publicis Groupe ainsi que Bosz Digital, une plateforme de production numérique située en Amérique centrale. Pôle de production de Publicis Groupe, Prodigious peut fournir à ses agences et clients des capacités de production de tout premier plan.

« Publicis Media », *the Connections Solution hub*

Cette activité recouvre le conseil aux annonceurs sur l'utilisation optimale des médias pour leurs campagnes de communication, ainsi que l'achat pour leur compte des espaces publicitaires dans les médias qu'ils soient traditionnels ou numériques selon leurs besoins, l'activité dans le domaine numérique se développant très fortement. Ces réseaux intégrés de spécialistes en stratégie, d'experts en investissement, de créatifs et de spécialistes du numérique sont essentiels dans la construction de marques. Publicis Media dispose de quatre marques globales : Starcom, Zenith, MediaVest I Spark et Blue 449.

L'objectif a été de consolider la capacité d'investissement des marques et de mutualiser l'ensemble des compétences : « Data, Technology & Innovation », « Content », « Trading & Buying », « Performance », « Business Development & Communication », « Analytics, Research & Insight ». À cet égard, les fonctions de VivaKi sont totalement intégrées au sein de Publicis Media.

Les différents services proposés sont les suivants :

- **conseil média/media-planning** : en s'appuyant sur des outils informatiques et d'analyse de données sur les comportements de consommateurs et sur les analyses d'audience de différents médias, l'agence média construit pour l'annonceur une sélection média optimale et un plan média détaillé adaptés à sa stratégie de publicité et de communication, à ses objectifs marketing, à sa cible et à son budget ;
- **achat d'espace** : achat de tout espace publicitaire (radio, télévision, affichage, presse, Internet, téléphonie mobile) pour le compte de l'annonceur en exécution du plan média accepté, au meilleur prix et dans les meilleures conditions, grâce à l'expérience du Groupe et à son pouvoir de négociation. Publicis Groupe est le deuxième groupe dans le monde pour ses activités média, et occupe la première place aux États-Unis et la deuxième en Chine.

« Publicis.Sapient », *the Digital Solution hub*

La plateforme Publicis.Sapient, unique dans l'industrie de la communication, regroupe l'ensemble des agences numériques du Groupe, et vise à proposer aux clients toutes les fonctionnalités de l'ensemble de la chaîne de valeur de la communication numérique, et consulting au commerce, en passant par la création, les données et les plateformes.



Elle couvre essentiellement la création de sites Internet institutionnels ou commerciaux, de sites intranet, conseil en marketing direct par Internet, l'expertise en réseaux sociaux, l'optimisation de la recherche de mots-clés sur les moteurs de recherche, la création publicitaire sur Internet (notamment bannières, fenêtres) et toute communication sur Internet ou mobile.

L'apport de Sapient a permis de renforcer les activités de développement de plateforme (e-commerce, e-CRM) et d'intégrer les activités de consulting. Publicis.Sapient s'appuie sur une équipe de plus de 20 000 collaborateurs dont 8 000 en Inde.

Fin 2016, Publicis.Sapient a annoncé la fusion de SapientNitro et de Razorfish pour créer SapientRazorfish qui intègre l'expérience des consommateurs et le savoir-faire technologique des deux entités pour mieux répondre à la demande des clients. La fusion des deux entités crée un leader incontestable qui se positionne comme un partenaire d'un nouveau genre, capable de repenser le futur en s'appuyant sur un modèle qui met le client au cœur du business, tout en bénéficiant d'une expérience considérable de conduite du changement. Publicis.Sapient est à présent constitué de SapientRazorfish, de Digitas et de Sapient Consulting. Cet ensemble est le fer de lance de Publicis pour aider les entreprises dans leurs transformations et l'appréhension du futur.

« Publicis Health », the Healthcare Solution hub

Publicis Healthcare Communications Group, implanté dans 11 pays avec une très forte présence aux États-Unis, est leader mondial de la communication dans les domaines de la santé et du bien-être. PHCG comprend quelques marques phares telles que Digitas Health (DH), Publicis Health Media (PHM), spécialisé dans les médias du secteur de la santé et du bien-être qui a su créer un modèle holistique en combinant son expertise avec les réseaux médias du Groupe, ou encore in-sync Consumer Insight qui apporte une profonde connaissance des patients, des professionnels de la santé et des organismes payeurs, créant une véritable différenciation.

La communication santé intéresse l'industrie pharmaceutique, les sociétés savantes, les hôpitaux, les assureurs mais aussi les entreprises de biens de consommation axées sur la préservation de la santé et du bien-être. Elle touche tant les professionnels de la Santé et autorités publiques, que le grand public. La communication santé englobe un grand nombre d'actions qui se déroulent de la conception

jusqu'à la maturité du produit : conseil préalable à la mise sur le marché d'un produit, outils de communication (publicité, marketing direct, numérique, phoning...), formation médicale, communications scientifiques, relations publiques, événements et mise à disposition de forces de vente temporaires.

« Publicis One »

Le Groupe réalise plus de 90 % de son revenu dans une vingtaine de pays. De ce fait, nombre de pays ne reçoivent pas l'attention qu'ils méritent et la présence du Groupe y est souvent trop fragmentée. C'est pourquoi, tous ces pays sont désormais gérés au travers d'une entité du Groupe dédiée, Publicis One. Dans les pays « Publicis One », toutes les entités sont réunies sous un même toit et sous une même direction. Cela garantit une meilleure coordination de tous les services offerts à nos clients dans le strict respect des règles de confidentialité. De par leur taille et leur exhaustivité, ces structures sont en mesure d'attirer les meilleurs talents.

Re:Sources

Les Centres de Services Partagés de Publicis Groupe couvrent la plupart des fonctions administratives nécessaires au fonctionnement de toutes les agences du Groupe ; présent dans toutes les régions, sur plus de 50 marchés, Re:Sources opère à partir d'une plateforme unique exploitable dans chacun des principaux marchés du Groupe, œuvre à l'amélioration continue des processus et joue un rôle dans le respect des statuts, des régimes fiscaux à l'échelle locale et de la politique d'entreprise de Publicis Groupe.

Siège

Publicis Groupe SA est la société holding du Groupe dont la principale activité est d'assurer des prestations de conseil aux différentes sociétés du Groupe. Les coûts centraux de conseil rendu par la Société et ses filiales dédiées sont de l'ordre de 55 millions d'euros (hors coûts d'acquisition de filiales) en 2016, répartis sur l'ensemble des sociétés opérationnelles du Groupe selon un mode de rémunération assis sur le coût des services rendus. Par ailleurs, la société mère perçoit des dividendes en provenance de ses filiales ; leur montant s'est élevé à 215 millions d'euros en 2016 (184 millions d'euros en 2015).

Enfin, la société mère porte la majeure partie de la dette financière à moyen et à long terme du Groupe.

1.4.4 Patrimoine

Le Groupe opère dans plus de 200 villes dans le monde. À l'exception du patrimoine immobilier mentionné ci-dessous, le Groupe est locataire de ses bureaux dans la plupart des villes où il opère. Au 31 décembre 2016, la valeur nette comptable des actifs immobiliers détenus en pleine propriété par le Groupe s'élevait à 161 millions d'euros. Le principal actif est l'immeuble du siège social situé au 133, avenue des Champs-Élysées, à Paris. Cet immeuble de sept étages comprend environ 12 000 m² de bureaux, occupés par les sociétés du Groupe, et 1 500 m² de surfaces commerciales, occupées par Publicisdrugstore ainsi que deux salles de cinéma ouvertes au public.

Le principal actif détenu en crédit-bail, dont la valeur nette dans les comptes consolidés du Groupe s'élève à 52 millions d'euros au

31 décembre 2016, est l'immeuble Leo Burnett situé au 35 West Wacker Drive à Chicago aux États-Unis (dont la valeur brute de 101 millions d'euros au 31 décembre 2016 est amortissable sur 30 ans).

Le Groupe détient des équipements importants de systèmes d'information qui servent à la création et la production publicitaires, à la gestion de l'achat d'espaces publicitaires et à des fonctions administratives.

La Société n'a pas planifié, depuis le 31 décembre 2016, d'investissement significatif en immobilisations corporelles ou incorporelles autres que les investissements courants habituellement effectués par le Groupe dans le cours normal de ses activités.



1.4.5 Principaux clients

1

Publicis Groupe dispose d'un portefeuille clients diversifié et représentatif de l'économie mondiale. Le Groupe compte un grand nombre de ses clients occupant une position de leader mondial dans leur secteur (plus de la moitié du revenu est réalisée avec des clients internationaux, c'est-à-dire dont le budget est géré dans plus de cinq pays) ou une position de leader national. Les trente premiers clients représentent 37 % du revenu consolidé du Groupe (voir chapitre 4.6 « Notes annexes aux comptes consolidés » - note 26). Les délais de règlement sont conformes aux pratiques de marché et aux réglementations en vigueur dans chacun des pays dans lesquels le Groupe opère. La récurrence du revenu et des contrats est variable selon les clients. Toutefois, les revenus de Publicis Groupe se caractérisent par une forte proportion de clients fidèles sur de nombreuses années.

Les principaux clients des grands réseaux du Groupe en 2016 sont indiqués ci-dessous :

PUBLICIS COMMUNICATIONS

- **Publicis Worldwide** : Abbvie, AXA, BNP Paribas, Capital One, Citigroup, Deutsche Telekom, FCA Group, General Motors, Orange, Groupe Carrefour, Heineken, L'Oréal, Merck & Co., Nestlé, Procter & Gamble, Qantas, Red Lobster, Renault, Sanofi, Siemens, UBS.
- **Leo Burnett** : Altria, Allstate, Dubai Holding, FCA Group, Fifth Third Bank, General Motors, Intel, Kellogg's/Keebler, Kraft, McDonald's, Nestlé, Novartis Pharma, Pfizer, Philip Morris International, Procter & Gamble, SAB-Miller, Samsung, TD Financial, TJX Companies, Verizon.
- **Saatchi & Saatchi** : ABInBev, Allianz Versicherung, Arby's, Carrefour, Dean Foods, Deutsche Telekom, Direct Line, General Mills, GSK-Novartis Consumer Health, HR Block, HSBC, Mead Johnson, Mondelez, Orange, Procter & Gamble, Toyota, Volkswagen, WalMart, Westpac.

- **BBH** : Abbott, ABInBev, Barclay's, Comcast, FrieslandCampina, International Airlines Group, Google, IKEA, MetLife, Nike, Newell Rubbermaid, Perfetti, Production Partners, Sony, Tesco, Unilever, United Overseas Bank, Volkswagen, Virgin, Yum! Brands.

PUBLICIS MEDIA

- **Starcom MediaVest Group** : Allstate, Ally Financial, Bank of America, Best Buy, Citigroup, Comcast, Heineken, Honda, Kellogg's/Keebler, Kraft, Mars, Novartis, Procter & Gamble, Samsung, Sprint Nextel, Starbucks, US Cellular, Visa.
- **ZenithOptimedia** : 21st Century Fox Group, Ainsworth Pet Nutrition, Coty, Daimler, Deutsche Telekom, Fielmann Optical, JPMorgan, Kohl's, Liberty Mutual, L'Oréal, LVMH, Nestlé, Oracle, Reckitt Benckiser, Richemont Groupe, Sanofi, SCA, Toyota, Verizon, Zurich.

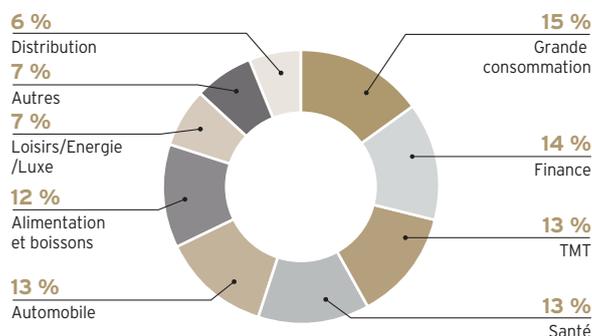
PUBLICIS.SAPIENT

- **SapientRazorfish et Sapient Consulting** : Apple, Citadel, Chevron, Citigroup, Daimler, FCA Group, Federal National Mortgage Association, Goldman Sachs, Hewlett Packard Enterprise, Honda, McKinsey, Polo Ralph Lauren, RBS, Samsung, State Street, TD Financial, Unilever, US Dept. of Health and Human Services, Verizon, Wellington Management Co.
- **Digitas** : American Express, Accenture, Astra Zeneca, Bank of America, Comcast, Delta Airlines, Dunkin' Brands, eBay, Fitbit, General Motors, Goodyear, Honda, La Poste, Nissan, Pitney Bowes, SAB-Miller, Samsung, Sony, Sprint Nextel, Whirlpool.

PUBLICIS HEALTH :

- **Publicis Healthcare Communications Group** : Abbvie, Astellas, AstraZeneca, Boehringer, Bristol-Myers Squibb, Daiichi Sankyo, Gilead Sciences, Duchesnay, Merck & Co., Johnson & Johnson, Merck KGaA, Mylan, Neos Therapeutics, Novartis, Pfizer, Purdue Pharma, Roche, Sanofi, Shire, Sunovion.

En 2016, les secteurs d'activité des clients du Groupe se répartissent comme suit dans le revenu total :



Sur la base de 3 163 clients représentant 86 % du revenu total du Groupe.

La répartition du revenu par grands secteurs clients reflète la totalité des grands acteurs économiques et la structure du portefeuille demeure stable.



1.4.6 Principaux marchés

Les dépenses publicitaires mondiales font l'objet de publications régulières par divers organismes de prévision tels que Zenith (Publicis Groupe), GroupM (WPP) ou encore Magna (Interpublic), Nielsen... Les données prévisionnelles publiées par ces organismes sont des intentions de dépenses média (achat d'espace) par les annonceurs. Elles sont exprimées en *billings* (dépense de

l'annonceur) et en tant que telles ne représentent pas le revenu potentiel des agences publicitaires. L'observation de ces publications revues trimestriellement permet de mesurer l'évolution du marché publicitaire même si ces chiffres ne prennent pas en compte toute une partie des activités des agences de publicité (relations publiques, marketing direct, CRM, e-commerce et e-mobile...).

Les dix principaux pays du marché publicitaire mondial et les dix premiers pays de Publicis Groupe en terme de revenu

En 2016, les dix premiers marchés publicitaires mondiaux et les dix premiers pays de Publicis Groupe sont les suivants :

	Classement marché mondial 2016	Dépenses publicitaires 2016, en millions de US dollars ⁽¹⁾	% des dépenses publicitaires mondiales 2016 ⁽¹⁾	Classement pays de Publicis Groupe 2016
1	États-Unis	190 835	35 %	États-Unis
2	Chine	80 141	15 %	Royaume-Uni
3	Japon	37 066	7 %	France
4	Royaume-Uni	26 156	5 %	Allemagne
5	Allemagne	22 085	4 %	Chine
6	Brésil	13 195	2 %	Canada
7	Corée du Sud	11 561	2 %	Australie
8	France	11 383	2 %	Brésil
9	Australie	10 996	2 %	Émirats Arabes Unis
10	Canada	9 141	2 %	Italie

(1) En prix courants et aux taux de change moyen de 2016.
Source : Zenith.

Le revenu de Publicis Groupe par grandes zones géographiques

(en millions d'euros)	2014	En %	2015	En %	2016	En %
Amérique du Nord	3 490	48 %	5 184	54 %	5 236	54 %
Europe	2 237	31 %	2 664	28 %	2 760	28 %
Asie Pacifique	862	12 %	1 066	11 %	1 085	11 %
Amérique latine	449	6 %	412	4 %	365	4 %
Afrique – Moyen-Orient	217	3 %	275	3 %	287	3 %
TOTAL	7 255	100 %	9 601	100 %	9 733	100 %



1.4.7 Saisonnalité de l'activité

Les dépenses en publicité et en communication des annonceurs varient notamment en fonction des évolutions effectives ou attendues des dépenses des consommateurs. Sur un nombre important de marchés du Groupe, les dépenses des consommateurs sont typiquement moins élevées au début de l'année, à la suite des fêtes, et aux mois de juillet et août, les mois de vacances les

plus habituels en Europe et en Amérique du Nord, qu'à d'autres moments de l'année. Par conséquent, les dépenses en publicité et en communication sont également moins importantes durant ces périodes. Les revenus du Groupe sont historiquement souvent plus élevés aux deuxième et quatrième trimestres de l'année qu'aux premier et troisième trimestres.

1.4.8 Concurrence

Depuis 2009 le Groupe occupe la 3^e place du classement mondial des groupes de communication (classement effectué suivant le revenu, source : rapports annuels des sociétés).

Le tableau ci-après indique le revenu publié par chacun des quatre premiers groupes pour l'année 2016 :

(en millions)	WPP (IFRS)	Omnicom (US GAAP)	Publicis Groupe (IFRS)	Interpublic (US GAAP)
Chiffres publiés en monnaie locale	GBP 14 389	USD 15 417	EUR 9 733	USD 7 847
Chiffres publiés en dollars ⁽¹⁾	USD 19 485	USD 15 417	USD 10 765	USD 7 847

(1) Taux de change 2016 : EUR = USD 1,106 = GBP 0,817.

L'attention du lecteur est appelée sur le fait que les chiffres ci-dessus sont ceux publiés par les groupes concernés, dans la devise et selon le référentiel comptable utilisés pour chacun d'entre eux.

Publicis Groupe doit également faire face à la concurrence d'un grand nombre d'agences publicitaires locales indépendantes sur des marchés du monde entier, proposant des services au travers de ses agences spécialisées et services marketing. De nouveaux concurrents issus des secteurs IT/consulting ont fait leur entrée, tels qu'Accenture, Deloitte ou Capgemini.

Les marchés de la publicité et de la communication sont, en général, hautement concurrentiels et le Groupe est en concurrence avec des agences nationales et internationales. Le Groupe s'attend à une poursuite de l'intensification de la concurrence du fait de la consolidation croissante des budgets publicitaires des grands annonceurs internationaux qui travaillent avec un nombre de plus en plus réduit d'agences, ainsi que des mutations considérables du secteur de la communication qui se traduisent par l'apparition de nouveaux concurrents issus du secteur du conseil ou des hautes technologies.

1.4.9 Contexte réglementaire

L'activité du Groupe est soumise aux réglementations françaises, américaines et aux réglementations des pays dans lesquels le Groupe exerce une activité.

Par exemple, en France, les activités d'achat d'espaces publicitaires dans les médias sont soumises à la loi Sapin qui a pour objectif de rendre transparentes les transactions d'achat d'espaces publicitaires dans les médias. La loi Sapin prohibe l'achat, par une agence de publicité, d'un espace publicitaire à une entreprise spécialisée dans les médias, pour commercialiser ensuite cet espace à des conditions différentes à des annonceurs. L'agence doit agir exclusivement en

tant que mandataire de ses annonceurs lors de l'achat de l'espace publicitaire. La loi Sapin s'applique aux activités publicitaires en France lorsque la société spécialisée dans les médias et l'annonceur ou l'agence de publicité sont français ou situés en France.

Dans de nombreux pays, la publicité et la commercialisation de certains produits sont soumis à une réglementation stricte, notamment en ce qui concerne le tabac, l'alcool, les produits pharmaceutiques et les produits alimentaires. Les nouvelles réglementations ou normes concernant de tels produits pourraient avoir un impact défavorable sur les opérations du Groupe.



1.5 Investissements

Nos investissements se focalisent sur l'expertise numérique et dans l'excellence créative afin d'enrichir les contenus, de renforcer nos équipes et de favoriser l'innovation et l'offre de nouveaux services. Le renforcement de nos agences, le développement de partenariats stratégiques et les initiatives avec les grands acteurs de l'Internet

permettent à Publicis Groupe d'anticiper les changements et les évolutions des industries de la communication vers le numérique. L'objectif est de proposer à nos clients les solutions les plus innovantes, en phase avec l'évolution rapide du comportement des consommateurs et des technologies.

1.5.1 Principaux investissements réalisés au cours des trois dernières années

Les acquisitions de l'année 2014 ont été consacrées à des investissements ciblés, en cohérence avec la stratégie de développement du Groupe. La quasi-totalité de ces acquisitions a été réalisée afin d'enrichir ses compétences dans des domaines en constante évolution : les réseaux sociaux, les médias sociaux, les contenus en ligne, l'analyse de données en temps réel, l'e-commerce, les solutions numériques appliquées au marketing ou encore au programmatique multicanal. L'opération la plus importante de l'année a été sans conteste le projet d'acquisition de Sapient, société unique dans sa capacité à marier business, marketing et technologie dans un environnement technologique en perpétuel changement à une vitesse accélérée.

Le 10 janvier, acquisition de Qorvis Communications, un des premiers cabinets de relations publiques des États-Unis, qui a intégré MSLGROUP, le réseau de RP et de communication stratégique de Publicis Groupe. Fondé en 2000 par Michael Petruzzello, Managing Partner, Qorvis compte plus de 80 professionnels basés à Washington, D.C. Spécialisé avant tout dans les affaires publiques, Qorvis bénéficie également de solides ressources dans les médias sociaux, le numérique, et offre des services intégrés. Qorvis va ainsi considérablement renforcer la présence de MSLGROUP sur cette région des USA.

Le 21 janvier, acquisition d'Applied Media Logic (AML), une des principales agences média en Afrique du Sud, sera intégrée au réseau ZenithOptimedia. Créée en 2002 et basée à Johannesburg, AML emploie une équipe de 25 professionnels. Considérée comme l'une des dix meilleures agences média d'Afrique du Sud, AML compte parmi ses principaux clients L'Oréal, Reckitt Benckiser, FutureLife, Frank.net, House of Mandela, Fedhealth et Nashua.

Le 30 janvier Publicis Groupe a procédé à une prise de participation majoritaire dans Law & Kenneth, la plus grande agence indienne indépendante de publicité et numérique, qui sera intégrée au réseau Saatchi & Saatchi Inde. Law & Kenneth fondée en 2004 par Praveen Kenneth et Andy Law, avec comme investisseur et co-fondateur Anita Roddick de « The Body Shop », emploie plus de 285 experts. Devenue une agence à services complets, spécialisée en publicité traditionnelle et numérique ainsi qu'en gestion de marques et marketing, elle travaille pour toute une palette de clients locaux et internationaux.

Le 25 février, acquisition de Lighthouse Digital, agence leader du marché sud-africain, spécialisée dans les médias numériques. L'agence sera intégrée à Starcom MediaVest Group (SMG) en Afrique du Sud. Pionnière des outils d'analyse des médias sociaux,

Lighthouse est la première agence africaine à offrir à ses clients un reporting en ligne sécurisé en temps réel. L'agence est également spécialisée dans la programmation d'achat d'espace média et dans la recherche de mots clés grâce à l'utilisation d'outils de gestion des enchères automatisés. Fondée en 2009 par Aaron van Schaik et Steven Waidelich, Lighthouse est devenue la plus grande agence numérique du continent africain. Basée à Johannesburg et Cape Town, elle dispose d'une équipe de 30 experts dans les médias numériques.

Le 6 mars, acquisition de Hawkeye, agence leader dans le marketing numérique, spécialisée en analyse de données, stratégie numérique, CRM et marketing expérientiel. L'agence, basée à Dallas, sera intégrée à Publicis North-America au sein du réseau Publicis Worldwide. Elle propose un éventail de services intégrés de marketing numérique, tels que la gestion et l'analyse des *datas*, la conception et le développement de sites internet et le marketing social et mobile.

Le 8 avril, acquisition d'OwenKessel, une des meilleures agences créatives en Afrique du Sud, qui est basée à Johannesburg, compte 80 experts et offre une gamme complète de services dont le conseil, la création, le marketing en ligne, les médias sociaux et le *branded content*.

Le 9 mai, Publicis Groupe SA et Omnicom Group Inc. ont annoncé conjointement mettre un terme à leur projet de fusion entre égaux par un accord mutuel. Les deux entreprises se sont mutuellement déchargées de toute responsabilité et aucune indemnité n'a été versée de part et d'autre. Cette décision a été unanimement approuvée par le Directoire et le Conseil de surveillance de Publicis Groupe et par le *Board of Directors* d'Omnicom Group. Par ailleurs, les décisions votées par la masse des porteurs d'Oranes en AGE le 10 octobre 2013 sont, du fait de la non-réalisation de la fusion, devenues caduques. Néanmoins, le 16 septembre 2014, le Groupe a annoncé son intention de soumettre aux assemblées compétentes le projet de remboursement anticipé de ces Oranes.

Le 12 juin, le Groupe a annoncé la cession de sa participation dans le capital de l'agence française Royalties. Le Groupe, actionnaire majoritaire depuis 2008, a accepté de céder sa participation de 60 % aux membres fondateurs.

Le 26 juin, Publicis Groupe a annoncé la création de ROAR, entité basée à New York et regroupant les meilleurs talents et expertises issus des ressources digitales du Groupe. ROAR a été conçue pour servir JP Morgan-Chase, son succès pouvant l'amener à étendre ses services à d'autres partenaires.



Le 1^{er} juillet, acquisition de Crown Partners aux États-Unis, spécialiste d'e-business offrant une gamme de services complets permettant de développer le e-commerce et le contenu en ligne.

Le 3 juillet, le Groupe a acquis Salterbaxter, cabinet de conseil international. Basé au Royaume-Uni, ce cabinet est reconnu pour son expertise en stratégie et communication de développement durable.

Le 8 juillet, le Groupe a acquis Cybermedia, maison-mère de la société Proximedia, basée à Bruxelles et leader dans les services Internet aux PME en Belgique et aux Pays-Bas. Avec cette acquisition Publicis Groupe crée un leader européen de la communication digitale locale tout en accélérant le développement de Publicis Webformance.

Le 10 juillet, en Afrique, Publicis Groupe a acquis Prima Integrated Marketing (Prima), l'agence digitale sud-africaine, et pris une participation chez AG Partners, un réseau panafricain de communication. Chacune de ces entités a intégré Publicis Worldwide en Afrique. Simultanément Publicis Groupe acquiert Lead2Action, la meilleure agence digitale du Mexique, intégrée au sein de Publicis Mexico.

Le 2 septembre, Publicis Groupe a annoncé l'acquisition de Nurun, agence conseil mondiale spécialisée en technologie, filiale de Quebecor Media, au Canada. Les expertises de Nurun y compris l'innovation des technologies de l'information, leur intégration et leur maintenance, sont exercées dans les domaines suivants : recherche de design, produits numériques, conception des services, plateformes de transaction, interfaces utilisateurs et écosystèmes post-PC. En ligne avec son plan stratégique à l'horizon 2018, fondé sur son leadership digital et technologique, Publicis Groupe a annoncé le 17 novembre l'intégration des talents et de l'expertise de Nurun dans deux de ses réseaux : Razorfish Global et Publicis Worldwide.

Le 8 septembre, acquisition de Turner Duckworth, agence de design et de stratégie de marque aux États-Unis qui a rejoint Leo Burnett.

Le 26 septembre, acquisition de l'une des principales agences de marketing intégré business-to-business (B2B), zweimalains GmbH, basée à Berlin. L'agence est intégrée à Saatchi & Saatchi Berlin pour former Saatchi & Saatchi Pro.

Le 30 septembre, le Groupe a acquis Ambito5, première agence spécialisée dans les médias sociaux en Italie.

Le 8 octobre 2010, acquisition par Publicis Groupe de trois des principales agences d'Afrique du Sud couvrant un large éventail d'expertises : BrandsRock, leader de l'engagement des marques, Liquorice, l'une des grandes agences de marketing numérique du pays et MACHINE, agence très souvent récompensée et opérant de manière intégrée.

Le 10 octobre, dans la foulée de son accord avec Adobe, Publicis Groupe a annoncé l'acquisition de 3|SHARE. Basée à San Diego, 3|SHARE est experte et partenaire en solutions Adobe de *Business Plus Level Solution* et s'est imposée comme leader sur le continent Nord-Américain dans la mise en œuvre de solutions numériques appliquées au marketing.

Le 13 octobre Publicis Groupe a conclu un partenariat stratégique avec Matomy Media Group Ltd, leader mondial de la communication digitale à la performance basé à Tel Aviv, partenariat au terme duquel il a acquis 20 % du capital de Matomy au prix de 227 pence par action. En outre, Publicis Groupe s'est vu accorder une option d'achat irrévocable sur 4,9 % supplémentaires d'actions de Matomy. Matomy est un leader mondial de la communication digitale à la performance, l'une des techniques les plus complexes du marketing digital requérant une compréhension approfondie des comportements

des consommateurs et de leurs actes d'achats en ligne à l'ère du numérique.

Le 28 octobre, Publicis Groupe a annoncé l'acquisition de RUN, plateforme d'achat programmatique multicanal et d'analyse des données en temps réel. RUN est dotée de capacités mobiles exceptionnelles permettant aux annonceurs de réaliser des campagnes ciblées grâce aux données. À travers sa plateforme avancée de gestion des données (DMP), collectées notamment à partir de mobiles, RUN recueille, croise et analyse diverses données consommateurs provenant de multiples sources y compris des opérateurs de téléphonie mobile et des fournisseurs d'accès Internet (FAI).

Le 3 novembre, Publicis Groupe et Sapient ont annoncé la signature d'un accord définitif portant sur l'acquisition de Sapient par Publicis Groupe pour un prix payable en numéraire de 25 dollars par action Sapient soit un prix total de 3,5 milliards de dollars. Cet accord a été approuvé à l'unanimité par le Directoire et le Conseil de surveillance de Publicis Groupe et le *Board of Directors* de Sapient. Sapient est une entreprise unique née de la technologie, avec des compétences affirmées dans la communication, le marketing, le commerce omnicanal ainsi que le consulting. Ces expertises sont essentielles pour aider les clients du Groupe à faire face à leur transformation imposée par le numérique.

Le 11 décembre, Publicis Groupe a annoncé l'acquisition de Relevant24 (R24), agence leader dans la création de contenus multimédias originaux au service de la pertinence des marques. Basée à Boston (Massachusetts), R24, qui emploie 23 collaborateurs utilisant en temps réel les données acquises sur les clients pour produire des contenus originaux au quotidien, a rejoint Starcom MediaVest Group.

Les paiements effectués (décaissements bruts, avant déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2014 pour acquérir les entités intégrées s'élevaient à 308 millions d'euros. Par ailleurs, 103 millions d'euros ont été décaissés pour des paiements de complément de prix et 76 millions d'euros pour des paiements de participations ne donnant pas le contrôle.

En 2014, le Groupe n'a procédé à aucun rachat d'action en dehors des rachats effectués dans le cadre du contrat de liquidité.

L'année 2015 a été marquée par la finalisation de l'acquisition de Sapient au mois de février. Cette acquisition permet aux clients de Publicis, grâce à la création de la plateforme Publicis.Sapient, d'avoir accès à l'ensemble des compétences digitales dans la communication, le marketing, le commerce omnicanal ainsi que le consulting.

Le 27 janvier 2015, acquisition de Monkees, agence de référence en France, spécialisée dans le marketing digital et le social média. Monkees emploie 25 professionnels. Elle travaille avec des clients de renom dans les secteurs de la grande distribution et de la distribution spécialisée mais aussi de l'automobile, de la santé et du sport.

Le 16 février 2015, ouverture de négociations exclusives en vue de l'acquisition de Relaxnews, agence de presse (membre de la Fédération Française des Agences de Presse et de l'International Press and Telecom Council) possédant une expertise globale : conseil, production, animation de contenus au service de la transformation digitale des médias et des entreprises.

Le 26 février 2015, acquisition de Epic Communications, la plus grande agence indépendante de communication stratégique intégrée d'Afrique du Sud. Epic, qui emploie 50 consultants dans ses bureaux de Johannesburg et Cape Town, est le leader incontesté du marché sud-africain dont l'influence s'étend au reste de l'Afrique.



Epic collabore avec plus de 40 clients dont Samsung, Nedbank, DHL, Cipla et Old Mutual. Depuis sa création, elle enregistre plus de 40 % de croissance annuelle moyenne. En 2014, l'agence a reçu le titre d'African Consultancy of the Year aux Sabre Awards EMEA.

Le 12 mars 2015, acquisition Expicient Inc., l'une des grandes agences mondiales de services sur tous les canaux, particulièrement experte en gestion de stocks et de commandes (Order Management Systems). Fondée en 2008, Expicient qui compte plus de 200 professionnels, est située à Andover dans le Massachusetts, avec des bureaux au Royaume-Uni, en Inde à Gurgaon et Bangalore. Expicient travaille pour des marques mondiales de renommée comme le groupe Aldo, Argos, Bed Bath & Beyond, BJ's Wholesale Clubs, DHL, eBay Enterprise, Guitar Center, J. Crew, Lily Pulitzer, Lockheed Martin, Marks & Spencer, Michael Kors, Ralph Lauren, Staples, Target, Tesco et Williams Sonoma, parmi d'autres.

Publicis Groupe a acquis, le 17 mars 2015, un bloc de 2 406 873 de ses propres actions auprès de la famille Badinter pour un montant total de 176 millions d'euros, soit 73,03 euros par action. Cette opération s'inscrit dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'Assemblée générale du 28 mai 2014 et du projet de remboursement anticipé des Oranes 2022 approuvé par le Conseil de surveillance du 15 septembre 2014 et annoncé le 16 septembre 2014. La totalité de l'achat des titres a été financée par la trésorerie disponible de Publicis Groupe.

Le 1^{er} juin 2015, réalisation de l'acquisition de Relaxnews au prix de 9,58 euros par action.

Le 6 juin 2015, acquisition de Match Media, agence média indépendante en Australie. Match fera partie de Blue 449, le nouveau réseau média mondial de ZenithOptimedia Group. Match Media a été fondée en 2003 par John Preston, CEO de l'agence. Basée à Sydney, Match Media emploie plus de 75 collaborateurs. Elle est spécialisée en stratégie média, achat d'espaces, media planning numérique et achat d'espace dans le digital, moteurs de recherche, médias sociaux et analyse de données.

Le 9 juin 2015, le Groupe a acquis 3 935 000 actions à un cours moyen pondéré (VWAP) de 74,11 euros, représentant un montant total de 291 millions d'euros. Cette opération s'inscrit dans le cadre du projet de remboursement anticipé des Oranes 2022 approuvé par le Conseil de surveillance et annoncé le 16 septembre 2014. Les porteurs d'Oranes, réunis en Assemblée le 19 juin 2015, ont approuvé à l'unanimité des porteurs présents ou représentés la modification du Contrat d'Émission visant à permettre le remboursement anticipé de l'ensemble des Oranes au gré de la Société. Cette modification a également été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires de Publicis Groupe SA tenue le 27 mai 2015.

Le 3 septembre 2015, Tardis Medical, agence de consulting dans les domaines cliniques et médicaux, a été acquise par Publicis Healthcare Communications Group (PHCG), le réseau spécialisé sur le secteur de la santé de Publicis Groupe, et a été intégré au sein de Publicis Touchpoint Solutions.

Le 10 septembre 2015, acquisition de The Creative Counsel Group, le plus grand groupe intégré d'agences marketing d'Afrique du Sud, procurant des solutions marketing et d'activation. Fondé en 2001 par ses coprésidents actuels Ran Neu-Ner et Gil Oved, The Creative Counsel Group s'appuie sur l'expertise de plus de 1 500 professionnels et travaille avec les plus grands clients nationaux et internationaux tels qu'Unilever, Vodacom (Vodafone), Microsoft, Brandhouse et Tiger Brands.

Le 10 novembre 2015, acquisition de Langland Advertising, Design & Marketing Limited, l'une des agences les plus réputées dans le domaine de la santé. Langland a été acquise par Publicis Healthcare Communications Group (PHCG), le réseau spécialisé sur le secteur de la santé de Publicis Groupe.

Le 24 novembre 2015, acquisition d'une participation majoritaire dans Glickman Shamir Samsonov, l'une des principales agences créatives en Israël avec plus de 75 collaborateurs. Elle compte parmi ses clients : Coca-Cola Israël, la coopérative laitière Tnuva, Orange, El Al, la banque FIBI, Mercedes, Hyundai, Direct Insurance, la Poste israélienne, le fonds d'investissement Psagot, les détergents Sano, le quotidien Yediot Achronot et les produits électroniques Newpan.

Les paiements effectués (décaissements bruts, avant déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2015 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 3 410 millions d'euros. Par ailleurs, 180 millions d'euros ont été décaissés pour des paiements de complément de prix et 33 millions d'euros pour des paiements de participations ne donnant pas le contrôle.

L'année 2016 a été une année plutôt modeste sur le plan des acquisitions.

Le 2 février, acquisition de Vertiba, un spécialiste des solutions de marketing et partenaire de Salesforce. Fondé en 2010, Vertiba est basé à Boulder dans le Colorado. Les compétences de Vertiba ont été intégrées dans la plateforme Publicis.Sapient.

Le 12 février, acquisition de MercerBell, une agence australienne leader de l'expérience client. Spécialisée sur le CRM et la stratégie digitale, la créativité, le contenu et la technologie, MercerBell est intégrée au sein de Saatchi & Saatchi. Créée en 1999, cette agence de 65 professionnels compte parmi ses clients Toyota, Foxtel, Qantas, BT, Allianz et ASX.

Le 1^{er} mars, acquisition de Seven Seconds, un spécialiste du e-commerce et du digital, basé à Londres au Royaume-Uni. Fondée en 2013, Seven Seconds est intégrée au sein de BBH. Ses principaux clients sont British Airways, Barclays, Boots, Tesco Retail and Tesco Bank.

Le 10 mars, acquisition de Venus Communications, l'une des agences les plus importantes dans le domaine des relations publiques au Vietnam. Venus est intégrée au sein de MSL, qui fait lui-même partie de Publicis One au Vietnam. Depuis 10 ans, Venus était associée à MSL et a développé de nombreuses collaborations. Fondée en 1998 l'agence emploie 40 collaborateurs et dispose d'un portefeuille de clients prestigieux parmi lesquels MasterCard, FedEx, Rolls Royce, BAT, Mead Johnson et Sanofi.

Le 17 mars, Publicis Groupe a pris une participation dans le premier groupe de services de communication pleinement intégré d'Afrique de l'Ouest nommé Troyka. Le groupe Troyka est constitué de 6 agences : Insight Communications, The Thinkshop, All Seasons Media, Media Perspectives, The Quadrant Company et Hotsauce. Fondé en 1980, d'abord avec l'agence Insight Communications, le groupe Troyka emploie aujourd'hui 300 collaborateurs répartis dans 6 agences couvrant toute la région. Les agences de Troyka travaillent pour des marques internationales prestigieuses telles que Heineken, Shell, Samsung, Unilever, Google, P&G, Microsoft, Ford ou Axa ainsi que pour des clients nationaux dont Oando, Nestoil, Africa Investor, Jagal and Olam. Au cours des dernières années, Publicis Groupe a régulièrement investi en Afrique, profitant du fort potentiel de croissance de ce marché. Grâce à cette prise de participation, Publicis Groupe va s'appuyer sur Troyka pour lancer son réseau au Nigeria,



créant ainsi une puissante entité de communication bénéficiant d'un avantage concurrentiel dans tous ses domaines d'intervention en Afrique de l'Ouest.

Les paiements effectués (décaissements bruts, avant déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2016 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 59 millions d'euros. Par ailleurs, 198 millions

d'euros ont été décaissés pour des paiements de complément de prix et 44 millions d'euros pour des paiements de participations ne donnant pas le contrôle.

En 2016, le Groupe n'a procédé à aucun rachat d'action en dehors des rachats effectués dans le cadre du contrat de liquidité.

1

1.5.2 Principaux investissements et désinvestissements en cours

Comme annoncé par communiqué de presse conjoint en date du 19 octobre 2015, Publicis Groupe SA et JCDecaux sont entrés en négociations exclusives en vue du rachat par JCDecaux de la participation de 67 % détenue par le groupe Publicis dans Metrobus. À la suite de la réalisation des conditions préalables à la signature du contrat de cession (notamment l'obtention des avis motivés des instances représentatives du personnel concernées), Publicis Groupe SA et JCDecaux ont signé le contrat de cession le 8 février 2016. La réalisation de l'opération restait soumise à

l'obtention de l'autorisation de l'Autorité de la concurrence qui a engagé une procédure d'examen approfondi le 21 janvier 2016.

Le 1^{er} juin 2016, Publicis Groupe a pris acte de la décision de JCDecaux d'abandonner le projet d'acquisition de sa participation de 67 % dans le capital de Metrobus pour des raisons liées aux exigences de l'Autorité de la concurrence. Publicis Groupe étudie, en concertation avec les équipes de Metrobus et JCDecaux, qui demeure actionnaire à hauteur de 33 %, l'ensemble des options à même d'assurer à Metrobus les conditions optimales de son développement.

1.5.3 Principaux investissements à venir

Publicis Groupe poursuivra ses investissements afin d'apporter des propositions et des solutions à ses clients confrontés à de nombreux défis (comportement des consommateurs, multiplication des canaux de communication, poids croissant du commerce omnicanal, émergence de nouveaux acteurs venant du numériques). Ainsi, tous les investissements à venir auront pour objectif d'améliorer notre offre combinant notre expertise créative, média et technologique.

Enfin, le Groupe a des engagements relatifs à des compléments de prix et à des rachats de participations d'actionnaires minoritaires pour des montants, au 31 décembre 2016, s'élevant respectivement à 316 millions d'euros et 62 millions d'euros, soit au total 378 millions d'euros dont 220 millions d'euros à payer à moins d'un an.



1.6 Contrats importants

Le 3 novembre 2014, la Société a conclu un accord définitif portant sur l'acquisition de Sapient par Publicis Groupe. L'acquisition a été réalisée sous forme d'une offre publique d'achat en numéraire visant la totalité des actions en circulation de Sapient. La réalisation de cette offre publique d'achat était soumise à certaines conditions suspensives, dont l'obtention des autorisations réglementaires requises, y compris des autorités de la concurrence aux États-Unis et en Allemagne, qui ont été remplies. Le *closing* de la transaction a eu lieu le 6 février 2015.

En dehors de cette opération, Publicis Groupe n'a pas conclu de contrats importants ou conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe, autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires, au cours des deux années précédant la date du présent document de référence.



1.7 Recherche et développement

1

Les différentes entités composant le Groupe ont mis au point diverses méthodologies d'analyse, d'études (notamment sur le comportement des consommateurs, les évolutions sociologiques) et des outils (logiciels ou systèmes spécifiques) utiles dans leur mission auprès des clients. La majeure partie de ces outils concerne les activités de media-planning de ZenithMedia, Starcom, Blue 449, MediaVest|Spark, Performics et leurs filiales et dans leur recherche des points de contact les plus pertinents pour les cibles de leurs clients, tandis que d'autres sont intégrés au processus de planning stratégique des agences et constituent des piliers du positionnement unique de chaque marque publicitaire. En outre, certains outils sont appliqués à la gestion numérique des données marketing pour des clients (au sein de l'entité MarketForward). Il convient de préciser que plusieurs de ces outils ont nécessité des investissements pour leur développement ou une coopération avec des sociétés d'études externes. La politique du Groupe en la matière est décrite dans la note 1.3 des comptes consolidés figurant au chapitre 4.6 du présent document.

PUBLICIS COMMUNICATIONS

- Pour **Publicis Worldwide** : Ignition, Ignition Day Workshops, Brand 16, Android/iOS Mobile SDK Toolkit, Nurun Design Process, Talkmaster et Publicis Insider, outils pouvant être activés dans le cadre de la méthodologie Lead the Change, Brand Optimization et Brand Aesthetic, Caffeine, Outcome, M2, JetStream, KiwiTree, Dark Web, NearMe, Prospect, Altitude, Zodiac, Green List, Constellation, IG Cracker, TribeFinder, CrossHairs, Next Jam, Populum, Spark code libraries, Journey's Strategic Mapping, Personified Data, Proprietary primary research candidate sourcing, Behavior Nudges et Vision Velocity process.
- Pour **MSLGROUP** : FreeThinking, People's Lab, e-Reputation Scorecard, Story Stream Lab, Corporate Brand e-ambassadors, Social Business Navigator, Fem'Insight, Fem'Connect, Conversation-to-Commerce (C2C), EPI, OneVoice, White Space Mapping, Earned Plan Lab, Zodiac, et Radar.
- Pour **Leo Burnett** : BrandProspectR Segmentation, Behavioral ArchetypesSM, BrandPersonaSM Archetypes, What If? Mapping, InnerviewSM Motivation Analytics, Risk Reward Model of Advertising Effects, HumanKind Purpose Workshop, Decision DNASM, B.A.I.T., Acts Typology, Acts Lift, ChatCastSM WebMining, ChatCastSM Companion Survey, HumanKind QuotientSM, BrandStockT Equity Metrics, Cultural Fuel, QuickQuant, Red and Blue America, BrandShelterSM Recession, Analytics, The Forgotten Senior, Freaks and Geeks vs. The 'In' Crowd, The Luxury Profiler, PeopleShop, MobileShop, SocialShop, Behavioral Currents, Being Human, Maximizing Innovation by Leveraging 9 Styles, Modern Masculinity, and The Sharing Economy: Where We Go From Here, Big Food, The Nudgeables, Idea Spot, Human Journey, Persona Development, Foresight Lab, Ultimate Consumer Panels, Focus Group 2.0, Sherlock Holmes Recruiting, BrandTrac, QuickPredict, Return ePanel, Martini Digital Insights, Switchboard, Social Media Intelligence Hub, Marketing Analytics Platform (MAP), The Nudgeables, Big Food, B.A.I.T., Take P.A.R.T et Picture This.
- Pour **Saatchi & Saatchi** : Contentizer, Strategic Toolkit, Sisomo, Xploring, the Story Brief, Inside Lovemarks (en association avec QiQ), Lovemarks Connector Kit (y compris les pratiques Lovemarks: Discovery, Exploration, Inspiration, Attraction et Évaluation), Saatchi & Saatchi Ideas SuperStore, ainsi que Publicis Ideas IQ Protocol (développé par Saatchi & Saatchi pour Publicis Groupe), Saatchi & Saatchi X, Shopper Cycle, Saatchi & Saatchi S, Star Mapping, Ten Cycle Star Mapping, Global Affluent Tribe, Lasting Marks et Consumer Context Research (CCR).
- Pour **Fallon Worldwide** : Brand-Tube, Fallon Culture Map.
- Pour **BBH** : BBH Analytical Toolkit, BBH Knowledge & Insight et BBH Performance Dashboard.
- Enfin, au sein de **Prodigious, Market Forward** conçoit, développe et propose BrandVault (Digital Asset Management), Brandtracker, (Digital Workflow) ; des solutions en ligne développées de toutes pièces ou intégrant des références du marché (NorthPlains pour le DAM, ConceptShare pour l'approbation en ligne) qui permettent aux équipes de production ainsi qu'à leurs clients - agences et marques - de collaborer plus efficacement, en harmonisant les process tout en contribuant à maîtriser les coûts d'opération.

PUBLICIS MEDIA

- **Publicis Media** a développé et utilise plusieurs outils, méthodologies et méthodes d'analyse de recherche (research analytics) incluant : Boudoir, CX Tool, CX Loop, Digital Score, Frequency Planner, OPEN, Consumer Profiler, Market Priorization Planner, Multi-Copy Planner, Multi-Media Calculator, ROI Modeler, Seasonality Planner, Wizard TV Planner, ZEAL, Global Analytics Center (Glance), Innovations Database, SocialTools, Touchpoints ROI Tracker, Video Allocator, Content Audit, Adforecast.com, Ninah Market Mix Modeling (MMM), Ninah Marketing PlanLan (MPL), Ninah Multi-touch Attribution (MTA), Value Tracker, Tardiis, Tardiis Fusion, Innovest, Media Pathways, Digital Pathways, Pathfinder, Propeller, Contact Destinations, Intent Tracker/Modeler, Connections Stories, Captivation Blueprint, Map, Beyond Demographics, Media in Motion (patent pending), Budget Allocator, Scenario Planner, Pearl, Ace, Brain Conquest, CVT (client targeting), SPACE ID, Truth Maps, Idea Vet and Ideaweb, The Mic, Pulse, Webreader, Surveillance, KPI Engine, BARometer, StarcomEQ, Starcom IQ, Soundwave, Titan, SMBI, EIC, Starprofiler, EAuth, Gadget, MDM, Investment Management, The Street MAD, Balance TV, POEM, MaxReach, Beacon and ESQ, Connected Intelligence, Community Igniter, Contagion, Echo Listening, Echo Measurement, Echo Activation, Experience Creation Framework, Content@Scale, PACE panel, Yangtze, GEMS, PMOS, Convergence Analytics, Liquid Labs, CulturePulse, The VR Accelerator, Content Design Engine, Blue View, Dreamcatcher, Foodcatcher, Discoverability and Conversability, Benchmarks, Bid Strategy, CPA Optimization, CTR Optimization, Solutions Suite, VivaKi Verified, Quality Index, VivaKi DMP, Audience, Dashboard & Reports, Headroom, Heat Map, Report Builder, Site Category Analysis, Leads (Workflow), RFP (Workflow), IO (Workflow), Platform Cost Calculator, Change Log, Categorization, VivaKi IQ Academy, Partnerships, Always On, Audience On Demand (AOD), SkySkrapier, RUN Cookie Translator, RUN DSP et RUN DMP.



- **Performics** utilise, au travers de Publicis Media, les méthodologies, outils et recherches analytiques suivants pour ses clients : Intent-Based Planning, Intent Lab™, Digital Satisfaction™, Dynamic Persona Development, Digital Maturity Audit, Tech & Data Audit, Investment Optimization (Darwin), SEM Performance Maximization (Diagnostic), Daily Pacing & Anomaly Detection (DPAD), Learning Agenda, Hypotheses Library, Content Audit, CX Loop Workshop, Experience Matrix, Competitive Search Analysis, Benchtools, Social Influence on Search Audit, Performance Marketing Audit, Discoverability Audit, Conversability Audit, Paid Search Strategic Audit, Paid Search Campaign Architecture Methodology, OneSearch Learning & Measurement Framework, Search Governance Model (SGM), Microtargeting, 4 SEO Pillars, SEO Deliverable Framework, Link Portfolio Audit Tool, Local SEO 3 Pillar Methodology, Mobile Experience Optimization Audit, TV-to-Search Methodology, GLANCE, CAIMAN, Amazics Content Detector (ACD), Dynamic Optimization Technology (DOT), Landing Page Microfactory, Zeus, Helios, Compass, Optitree, Redmine.
- **VivaKi** utilise les plateformes, produits et programmes suivants : Benchmarks, Bid Strategy, CPA Optimization, CTR Optimization, Solutions Suite, VivaKi Verified, Quality Index, VivaKi DMP, Audience, Dashboard & Reports, Headroom, Heat Map, Report Builder, Site Category Analysis, Leads (Workflow), RFP (Workflow), IO (Workflow), Platform Cost Calculator, Change Log, Categorization, VivaKi IQ Academy, Partnerships, Always On, Audience on Demand (AOD), SkySkrafer, RUN Cookie Translator, RUN DSP et RUN DMP.

PUBLICIS.SAPIENT

- **Sapient Consulting** utilise les outils, produits et méthodologies suivants pour ses clients : CMRS, CSS, COBS, SolutionD, Client Connect, Info Mapper, SFRM, FATCA Withholding, REX et Client Clearing Portal, COBS et Qurate.
- **SapientNitro** utilise les outils, produits et méthodologies suivants pour ses clients : IEA, IOTA Instrumented Intelligence, Future (m) PACT, BridgeTrack, CATS, IONOS, ReadyCommerce, (m)Dash, Sapient Approach, DOJO et Yantrashala.
- **Razorfish Global** commercialise auprès de ses clients : Fluent, Cosmos, Razorshop, TITAN, the Third Channel, WAVE, Skymanager (UK), Expicient's ExStore, ExSuite, ExIntegrator, ExMobility, ExTest, ExCelerator platforms and tools, Rosetta Connector, Yubii, et In-Store Customer Engagement (ICE) Platform.
- **DigitasLBI** commercialise auprès de ses clients, entre autres, Media Futures Desk, Multi-Model Attribution, BrandLive, CONX, MDK, Polino Map, LookOut, People Pulse, Early Warning, Pathematix, the Dashboard, The Port, Site Core Toolbox, AEM Toolbox, EPi Base, Earned Media Planning, Lens, IDIOM, DaVinci, Snacktory, 3|Share SWIFT (pour Assets, Mobile et Sites), 3|Share ROM, Spindrift Site Builder, Momentum, Responsive Build Kit et Hypermedia API.

PUBLICIS HEALTH

- Pour **PH** : BrandFit™ Toolkit, Patient Adherence and Lapse Prediction Model, Change To Win methodology, Point of Practice™ Database, RevealMR, Customer Acument Training App, Verilogue Media Player, Global Voice, Layered Listening, Ad-Board Advantage, At-Home Video Diaries, Netnography, Dialogue Infused Qual, Listening Workshop, T-App, Connections Planning™, Humanity™, ExactDoc™, PHMP et *Insight on Demand*.



1.8 Facteurs de risques

1

Les facteurs de risques suivants, complétés d'autres informations et des comptes consolidés du Groupe figurant dans le présent document, doivent être pris en compte, avant toute décision d'investissement dans les actions ou les instruments financiers de Publicis Groupe. Chacun de ces risques peut avoir un impact négatif sur les résultats et la situation financière du Groupe ainsi que sur son cours de Bourse. D'autres risques ou incertitudes dont la Société

n'a pas connaissance, ou qui sont actuellement non significatifs, pourraient également devenir des facteurs importants ayant un impact négatif sur le Groupe. La Société n'identifie pas à ce jour de stratégie ou facteur de nature économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou susceptible d'influer de manière directe ou indirecte, sur ses opérations.

Description des principaux facteurs de risques

Risques sectoriels	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés à un secteur extrêmement concurrentiel • Risques liés à la conjoncture économique
Risques opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés aux portefeuilles clients • Risques liés à la dépendance de l'activité du Groupe vis-à-vis de ses dirigeants et de ses collaborateurs • Risques liés aux fusions et acquisitions • Risques liés à l'évolution de la gouvernance • Risques liés à la réorganisation du Groupe • Risques liés à la présence internationale du Groupe • Risques de défaillances des systèmes d'informations et de cybercriminalité
Risques environnementaux et humains	<ul style="list-style-type: none"> • Risques environnementaux • Risques liés au changement climatique • Risques liés à la sécurité des personnes
Risques réglementaires et juridiques	<ul style="list-style-type: none"> • Risques de litiges, procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage • Risques de manquement au code d'éthique ou à la réglementation • Risques liés à l'influence des réglementations ou des pratiques d'autodiscipline s'appliquant aux métiers du Groupe
Risques financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Risques de liquidité • Risques liés à la notation officielle du Groupe • Risques de marché



1.8.1 Risques sectoriels

Identification du risque

Risques liés à un secteur extrêmement concurrentiel

Le secteur de la publicité et de la communication est extrêmement concurrentiel et devrait le rester.

Les concurrents du Groupe sont de toutes tailles et de tous types, allant des grands groupes internationaux aux petites agences opérant sur des marchés locaux ou régionaux. De nouveaux acteurs tels que les intégrateurs de systèmes, les spécialistes de la conception et de l'exploitation des bases de données, les entreprises de télémarketing et les sociétés du secteur de l'Internet disposent désormais de solutions techniques qui répondent à certains besoins de marketing et de communication que les clients cherchent à satisfaire.

Le Groupe est en concurrence avec ces entreprises et ces agences tant pour conserver ses clients actuels que pour conquérir de nouveaux clients et de nouveaux budgets. L'accentuation de la pression concurrentielle pourrait influencer négativement sur les revenus ou les résultats du Groupe.

Risques liés à la conjoncture économique

Le secteur de la publicité et de la communication peut connaître des périodes de récession liées à celles de l'économie en général.

Comme l'ont montré les années précédentes, ce secteur est sensible aux variations d'activité des annonceurs et à la réduction de leurs investissements publicitaires. Les périodes de récession peuvent s'avérer plus marquées dans le secteur de la publicité et de la communication que dans d'autres secteurs, notamment du fait que de nombreuses entreprises réagissent à un ralentissement de l'activité économique en réduisant leur budget de communication afin de préserver leurs objectifs de rentabilité.

En outre, le recouvrement de créances par des clients en faillite ou insolvable peut s'avérer difficile voire impossible. C'est pourquoi les perspectives commerciales, la situation financière et les résultats pourraient être sensiblement affectés par une conjoncture économique qui se dégraderait, sur un ou plusieurs marchés, et par les réductions des budgets publicitaires des annonceurs.

Suivi et gestion du risque

La mise en œuvre de notre stratégie, orientée vers le numérique et fondée essentiellement sur l'évolution des besoins des clients, nous permet de maintenir et d'améliorer notre position concurrentielle.

De plus, en liaison avec la Direction générale du Groupe, les directions opérationnelles des réseaux effectuent une veille continue du marché et des concurrents.

La présence du Groupe sur des marchés géographiquement diversifiés le rend moins sensible à la conjoncture défavorable d'un marché donné. De plus, le Groupe a choisi à partir de 2006 de se donner comme priorité stratégique son développement dans les pays émergents et sur le marché de la publicité numérique. Ce choix judicieux, validé par la transformation du marché et l'évolution des besoins de nos clients, nous a permis de préserver, voire d'améliorer, la pertinence de notre offre et de bien résister à la pression concurrentielle.

En liaison avec la Direction générale et la Direction financière du Groupe, les directions opérationnelles des réseaux du Groupe demeurent particulièrement attentives à leurs structures de coût et adoptent des plans d'action pour maintenir le niveau de rentabilité.



1.8.2 Risques opérationnels

Identification du risque

Risques liés aux portefeuilles clients

Les contrats peuvent être remis en cause rapidement. L'annonceur peut à son initiative mettre un terme avec un préavis relativement court, généralement de l'ordre de trois à six mois, au contrat qui le lie à son agence de communication soit à tout moment, soit à l'arrivée du terme du contrat. Par ailleurs, les mises en compétition portant sur des contrats de publicité avec les clients du Groupe peuvent intervenir à intervalles réguliers. En outre, il existe une tendance à la réduction progressive du nombre d'agences travaillant avec un annonceur et à la concentration des budgets publicitaires entre quelques agences de référence. Enfin, avec l'intensification des processus de consolidation des entreprises au niveau mondial, le risque de perte d'un annonceur à la suite d'une fusion/acquisition est devenu assez fréquent.

Une part non négligeable des revenus provient de clients importants. Les 5, 10, 30 et 100 premiers clients représentent en 2016 respectivement 14 %, 20 %, 37 % et 55 % du revenu consolidé du Groupe (voir également chapitre 4.6 « Notes aux comptes consolidés », note 26 « Gestion des risques de marché »).

Un ou plusieurs de ces principaux annonceurs pourraient décider à l'avenir soit de recourir à d'autres agences de publicité et de communication soit de réduire leurs investissements, voire de les supprimer, à n'importe quel moment sans avoir à en justifier. Une réduction substantielle des dépenses de publicité et de communication des annonceurs les plus importants, voire la perte de certains de ces budgets, pourrait avoir une incidence négative sur l'activité et les résultats du Groupe.

La croissance du Groupe peut se trouver entravée en raison de survenance de conflits d'intérêts entre annonceurs d'un même secteur.

La capacité du Groupe ou d'un réseau à obtenir un nouveau client peut parfois être limitée par le fait que le Groupe est associé à un concurrent ou par une clause d'exclusivité dans un contrat client existant. Le Groupe évite autant que possible ce genre d'engagement et dispose en outre de plusieurs réseaux, ce qui est de nature à limiter les situations de conflits d'intérêts. Néanmoins, la survenance de conflits d'intérêts existe et peut limiter les perspectives de croissance du Groupe et influencer négativement sur ses revenus ou ses résultats.

Risques liés à la dépendance de l'activité du Groupe vis-à-vis de ses dirigeants et de ses collaborateurs

Le secteur de la publicité et de la communication se caractérise par la grande mobilité de ses dirigeants et collaborateurs. Si le Groupe perdait le concours de certains de ceux-ci, cela pourrait nuire à ses activités et ses résultats. La réussite du Groupe dépend aussi très largement du talent et des compétences des créatifs, commerciaux et spécialistes média, ainsi que de la qualité des relations qu'ils entretiennent avec les clients. Si le Groupe n'était plus en mesure d'attirer et de retenir de nouveaux collaborateurs de valeur, ou s'il n'était plus capable de retenir et de motiver ses collaborateurs clés, les perspectives, les activités, la situation financière et les résultats du Groupe pourraient en être significativement affectés.

Suivi et gestion du risque

Pour faire face à ce risque, les contrats significatifs existants font l'objet d'un suivi régulier au niveau des directions opérationnelles et au niveau du Groupe, ce qui permet de veiller à la satisfaction des clients et d'anticiper les risques de remise en cause.

De plus, l'équipe Strategy & Growth avec les Global Client Leaders permettent de consolider ce suivi en renforçant notre culture interne centrée sur le client et en donnant accès aux clients à l'ensemble des services du Groupe.

En liaison avec la Direction générale du Groupe, les directions opérationnelles des réseaux du Groupe analysent de manière continue l'exposition du Groupe à la perte de contrats significatifs.

Voir chapitre 1.4.5 du présent document pour une liste des principaux clients des grands réseaux du Groupe en 2016. Le Groupe dispose d'un portefeuille de clients diversifié et représentatif de l'économie mondiale et compte parmi ses clients un grand nombre occupant une position de leader mondial ou national dans leur secteur. La récurrence du revenu et des contrats est variable selon les clients. Toutefois, les revenus de Publicis Groupe se caractérisent par une forte proportion de clients fidèles sur de nombreuses années. La durée moyenne de rétention des dix principaux clients du Groupe s'élève à 46 ans.

Dans le cadre de la gestion de relation client, le Groupe s'assure du respect des contrats signés avec ses clients et en particulier des clauses d'exclusivité.

En liaison avec la Direction générale du Groupe, les directions opérationnelles des réseaux du Groupe analysent de manière continue l'exposition du Groupe aux risques de conflit d'intérêts.



Risques liés aux fusions et acquisitions

Le développement par acquisitions d'entreprises ou prises de participations peut présenter des risques.

Un des volets de la stratégie du Groupe vise à enrichir la palette des services offerts dans le domaine de la publicité et de la communication et développer ses activités dans des marchés à forte croissance. Dans cette perspective, l'identification de cibles à acquérir peut se révéler délicate et l'évaluation des risques liés à une opération d'acquisition ou de prise de participations peut être erronée. En outre, il est possible que certains risques ne soient pas divulgués par les vendeurs. On notera que le contexte réglementaire changeant et imprévisible dans certains pays émergents (voir chapitre 1.8.4 ci-dessous) et certaines pratiques locales dans ces régions sont une source supplémentaire de risques liés aux acquisitions. De plus, l'acquisition d'une société peut être réalisée à des conditions moins satisfaisantes que prévu et l'intégration d'une société nouvellement acquise au sein du Groupe peut s'avérer difficile ou ne pas produire la totalité des synergies et autres avantages attendus. De tels événements pourraient avoir des conséquences négatives sur les résultats du Groupe.

Une description des principales acquisitions réalisées par le Groupe au cours de l'année 2016 figure au chapitre 1.5.1 « Principaux investissements réalisés au cours des trois dernières années ». Voir également la note 2 des comptes consolidés (chapitre 4.6) relative à la « Variation du périmètre de consolidation ».

Les écarts d'acquisition et les actifs incorporels (marques, relations clientèle) inscrits au bilan du Groupe pour les entreprises acquises peuvent devoir être dépréciés.

Des montants importants sont inscrits au bilan du Groupe au titre des écarts d'acquisition. En effet, du fait de la nature de l'activité du Groupe, les actifs les plus importants sont en général incorporels et comptabilisés en tant que tels. Le Groupe procède chaque année à une évaluation de ces écarts d'acquisition et actifs incorporels afin de déterminer s'ils ne doivent pas être dépréciés. Les hypothèses faites en vue d'estimer les résultats et les flux de trésorerie prévisionnels lors de ces réévaluations peuvent ne pas être confirmées par les résultats réels ultérieurs. Si le Groupe était amené à opérer de telles dépréciations, la perte comptable en découlant pourrait influencer négativement sur les résultats et la situation financière du Groupe.

Risques liés à l'évolution de la gouvernance

La gouvernance est amenée à évoluer avec la nomination du nouveau Président du Directoire et la nomination du Président du Conseil de surveillance.

Des difficultés liées à l'évolution de la gouvernance peuvent être de nature à influencer négativement les activités et les résultats du Groupe.

Risques liés à la réorganisation du Groupe

Le processus de transformation des structures et de l'organisation du Groupe entamé en 2015 se poursuit en 2017.

Des difficultés d'exécution peuvent nuire à la réalisation de la stratégie du Groupe, générer des incertitudes pour les talents et ne pas correspondre aux attentes des clients.

Le Groupe dispose d'un processus formel et centralisé d'acquisition piloté par la Direction générale et auquel contribuent principalement la Direction des fusions et acquisitions, la Direction financière, la Direction juridique, la Direction des ressources humaines ainsi que les directions opérationnelles et financières des réseaux.

Le processus d'intégration des entités acquises est principalement sous la responsabilité des directions des réseaux avec un suivi de la Direction générale du Groupe, particulièrement pour les acquisitions significatives. Un bilan de la performance des acquisitions est effectué régulièrement par la Direction financière, en lien avec la Direction générale ; ce bilan est présenté au Comité d'audit ainsi qu'au Conseil de surveillance.

L'analyse des écarts d'acquisition et des actifs incorporels inscrits au bilan du Groupe figure en notes 10 et 11 des comptes consolidés (chapitre 4.6).

La période de transition actuelle est facilitée par la forte implication du Conseil de surveillance et de la Direction générale du Groupe et les liens de confiance entretenus entre le Conseil de surveillance et le Directoire.

La Direction générale du Groupe ainsi que les directions opérationnelles sont fortement impliquées dans le suivi de cette transformation.

Des plans d'actions ciblés pour accompagner nos talents et nos clients sont mis en œuvre. Un effort particulier en faveur de la formation est mis en œuvre.



Risques liés à la présence internationale du Groupe

Le Groupe développe des activités dans différents pays émergents. Les risques liés à l'activité dans ces pays peuvent comprendre notamment la nationalisation, l'instabilité sociale, politique et économique, un risque de change accru, des restrictions au rapatriement des devises et le règlement tardif des factures. L'assurance ou la couverture de ces risques peut s'avérer impossible. En outre, dans bon nombre de ces pays, les lois et réglementations applicables aux activités commerciales peuvent être floues, arbitraires, contradictoires, appliquées de façon incohérente ou de manière rétroactive. Il est donc difficile de connaître à tout moment avec certitude les dispositions précises de ces lois et règlements ou d'avoir une compréhension approfondie de leur application. La non-conformité, réelle ou alléguée, aux lois en vigueur dans ces pays pourrait influencer négativement sur les perspectives, l'activité, les résultats et la situation financière du Groupe.

En liaison avec la Direction générale du Groupe, les directions opérationnelles des réseaux du Groupe analysent de manière continue l'exposition du Groupe aux risques liés à l'activité dans les pays présentant une instabilité. Par ailleurs, le Groupe a mis en place des systèmes internes qui permettent de contrôler la conformité de ses activités avec la législation locale et minimiser les risques de violation, notamment au regard des lois anticorruption.

Voir note 27 des comptes consolidés (chapitre 4.6) pour la contribution aux revenus du Groupe par zone géographique pour les années 2014, 2015 et 2016.

Risques de défaillance des systèmes d'information et de cybercriminalité

Le numérique se développe à un rythme sans précédent et la dépendance envers les technologies de l'information n'a jamais été aussi importante. Cette dépendance entraîne des risques pour le Groupe tels que la défaillance des systèmes, une attaque malveillante ainsi que d'éventuelles menaces internes.

La défaillance des systèmes peut résulter tant d'activités naturelles ou terroristes que d'une simple défaillance de composants et peut potentiellement entraîner de longues périodes de dysfonctionnement et entraver notre capacité à servir nos clients.

Les attaques malveillantes se présentent sous forme d'attaques par déni de service, cyberattaques, piratage informatique, virus informatiques ou autres logiciels malveillants. Ces différentes attaques peuvent entraver l'exercice normal des activités commerciales et même les suspendre momentanément tout en infectant potentiellement les livrables aux clients voire leurs propres environnements réseaux causant ainsi des dommages importants.

Des menaces en interne, bien que normalement non malveillantes, peuvent également nuire gravement à l'exercice normal des activités commerciales. Le personnel non formé ou ignorant peut involontairement divulguer des informations confidentielles ou personnelles sur l'Internet public, ou être involontairement victime des nombreuses cyberattaques (phishing, spear phishing, fraude au président, etc.). L'employé malveillant ou mécontent, bien que rare, peut également entraîner de graves atteintes à la réputation ou des dommages financiers en publiant volontairement des informations confidentielles et sensibles sur l'Internet public.

Ces risques de défaillance des systèmes d'information et de cybercriminalité peuvent entraîner des coûts supplémentaires, une perte potentielle de revenus et de réputation pour le Groupe, ainsi qu'engager sa responsabilité légale.

Les risques étant importants, le Groupe a investi dans des capacités internes pour traiter directement et réduire à un niveau satisfaisant les risques menaçant le Groupe. Une fonction dédiée à la sécurité de l'information évalue les risques constitués par les menaces indiqués ci-contre et assiste les différentes agences du Groupe dans la lutte contre ces risques. Tout au long de 2016, une revue de l'environnement technologique interne a été menée afin de détecter les vulnérabilités et une fonction de surveillance de sécurité contre les cyberattaques potentielles a été mise en place.

De plus, des plans de continuité de l'activité et de réponses aux cyberincidents sont en place et régulièrement testés afin de limiter les conséquences de tout incident qui pourrait potentiellement affecter notre productivité et notre capacité à servir nos clients.

La surveillance, l'évaluation et le traitement des cyber-risques sont une activité importante dans laquelle le Groupe a investi en 2016 et continuera de le faire dans le futur afin que le Groupe puisse s'adapter d'un point de vue technique à la complexité des menaces de cybercriminalité.

La protection des données personnelles a fait l'objet d'investissements significatifs en 2016. Les équipes juridiques, informatiques et de sécurité de l'information travaillent en collaborations sur ces questions.



1.8.3 Risques environnementaux et humains

Identification du risque

Risques environnementaux

En matière de climat, le Groupe est soucieux de mesurer ses impacts directs notamment ceux relatifs aux émissions de gaz à effet de serre (impacts des transports, de la consommation énergétique et électrique notamment des serveurs informatiques). Le risque étant un accroissement de ces impacts.

L'absence de politique environnementale et de résultats mesurables mettrait le Groupe en défaut par rapport à ses obligations liées à l'article 225 de la Loi 2010-788, dite Loi Grenelle 2.

Risques liés au changement climatique

Compte tenu des activités de service du Groupe, des événements naturels majeurs ou des sinistres liés au changement climatique sont susceptibles de perturber ou d'interrompre les services rendus aux clients, notamment en raison de la digitalisation croissante (fonctionnement des *data centers*).

Risques liés à la sécurité des personnes

Le contexte politique mondial et les événements tragiques survenus dans des pays où le Groupe et ses clients opèrent rendent encore plus nécessaire la prise en compte de ce risque.

Nous sommes présents dans plus de 100 pays et notre activité implique une forte mobilité de nos collaborateurs qui peuvent se retrouver face à un environnement sécuritaire ou médical difficile ou face à une crise majeure qu'elle soit de nature climatique (inondation, tsunami...) ou politique (émeute, coup d'État, attentat,...).

Les collaborateurs sont l'actif principal du Groupe ; de mauvaises conditions de travail, d'hygiène et de sécurité représentent un risque susceptible d'impacter les opérations.

Suivi et gestion du risque

Depuis 2009, le bilan annuel des émissions de gaz à effet de serre est dans le Rapport RSE qui figure au chapitre 2.4 du présent document. Une politique environnementale « Consommer moins et mieux » est pilotée autour d'objectifs chiffrés, alignés avec la stratégie européenne dite « Cadre pour l'énergie et le climat à l'horizon 2030 ». Le Rapport RSE fait l'objet d'une vérification externe, par un auditeur. La Direction de la RSE en liaison avec la Direction générale, la Direction des centres de services partagés (Re:Sources), la Direction de l'immobilier et la Direction des achats examine la trajectoire carbone afin de retenir des axes de progrès prioritaires.

Des contrôles sont effectués tout au long de l'année pour tester la résistance des dispositifs informatiques, et valider l'efficacité des dispositifs de secours pour assurer la continuité de service. Ces tests sont effectués par les équipes placées sous la responsabilité du *Group Information Security Officer (GISO)*.

La sécurité des collaborateurs a toujours été la priorité du Groupe.

Le Groupe a mis en place une politique de voyage très stricte en classant les pays en trois catégories selon leur niveau de risque. Certains pays très risqués sont purement et simplement interdits tandis que d'autres ne sont autorisés qu'après la vérification des conditions de voyage et la mise en œuvre de mesures sécuritaires additionnelles le cas échéant. Tout voyageur se déplaçant bénéficie d'un dispositif de conseil et d'information préalable sur l'environnement de son pays de destination.

Un plan de cellule de crise a été mis en place par le Groupe pour s'assurer qu'en cas de crise majeure tous les collaborateurs, résidents ou voyageurs, pourront être identifiés (outil de tracking) et assistés le cas échéant.

Des actions et politiques pour améliorer les conditions de travail et le bien-être des salariés ainsi que veiller à leur santé (prévention des épidémies par exemple) sont déployées au niveau de chaque pays. En outre, le Groupe veille à ce que chaque collaborateur bénéficie d'une couverture médicale (sous forme d'une assurance ou autre).



1.8.4 Risques réglementaires et juridiques

Identification du risque

Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage

Le Groupe peut être assigné ou conjointement cité dans une action judiciaire intentée contre ses clients par des tiers, par des concurrents de ces clients, par une autorité administrative ou de régulation ou encore par une association de consommateurs. Ces actions pourraient notamment porter sur les griefs suivants :

- les arguments publicitaires utilisés pour promouvoir les produits ou services de ces clients seraient mensongers ou trompeurs ;
- les produits de ces clients seraient défectueux ou pourraient causer un dommage à autrui ;
- les messages publicitaires créés pour ces clients violeraient les droits de propriété intellectuelle de tiers, les contrats conclus avec les clients stipulant généralement que l'agence est tenue de garantir l'annonceur si les publicités ou messages créés font l'objet de griefs de contrefaçon ou d'infraction aux règles de la propriété intellectuelle ou industrielle.

Les dommages et intérêts éventuels à régler, ainsi que les honoraires d'avocats pouvant découler de telles actions, peuvent nuire aux perspectives, à l'activité, aux résultats et à la situation financière du Groupe. Le risque peut être soit garanti par l'annonceur, soit, dans le cas où il s'agit d'un risque assurable, pris en charge par l'assurance de la Société. De plus, l'image de l'agence peut se trouver entachée par de telles actions.

Les dommages et intérêts éventuels à régler, ainsi que les honoraires d'avocats pouvant découler de telles actions, peuvent nuire aux perspectives, à l'activité, aux résultats et à la situation financière du Groupe. Le risque peut être soit garanti par l'annonceur, soit, dans le cas où il s'agit d'un risque assurable, pris en charge par l'assurance de la Société. De plus, l'image de l'agence peut se trouver entachée par de telles actions.

Risques de manquement au code d'éthique ou à la réglementation

Le Groupe est soumis à des lois et des réglementations complexes et en constante mutation qui affectent ses opérations dans de nombreux domaines tant au niveau national qu'international. Outre la conformité aux lois et réglementations, il y a aussi de nombreux risques en matière de corruption et de fraude.

Du fait de son implantation dans plus de 100 pays et du nombre de ses collaborateurs, le Groupe est sans cesse confronté à de nouvelles questions éthiques. Le non-respect des normes éthiques et des règles d'un pays par les collaborateurs pourrait non seulement affecter les résultats du Groupe mais aussi son image et sa réputation.

Suivi et gestion du risque

En liaison avec la Direction générale, la Direction juridique suit régulièrement l'évolution des risques liés aux litiges significatifs. Le Groupe n'a pas connaissance de procédures judiciaires ou d'arbitrage susceptibles d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois un effet significatif sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

Voir aussi note 20 et note 1.3 des comptes consolidés (chapitre 4.6) relatives aux « Provisions pour litiges ».

Le Groupe a mis en œuvre un corpus de règles de comportement et d'éthique sous l'appellation «Janus». Il s'impose à tous les collaborateurs du Groupe et établit les règles de conduite pour mener les opérations : « *The Publicis way to behave and to operate* ». Il a été mis à jour en avril 2015 et a été distribué dans tous les réseaux. Janus inclut des règles et principes relatifs à l'éthique, à la responsabilité sociale, au respect des cadres réglementaires et légaux, à la Gouvernance, à la communication, à la conduite des affaires et aux relations clients, à la gestion des ressources humaines, à la protection des marques et propriétés intellectuelles du Groupe, à la gestion financière et comptable ainsi qu'aux règles en matière de fusion et acquisition, d'investissement, de restructuration ou de politique d'achats.

Ce référentiel comprend en particulier un code de déontologie qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Ces règles de déontologie ont pour objectif de doter le Groupe de procédures strictes quant à la façon d'exercer notre métier partout dans le monde et dans tous les domaines : gestion humaine, éthique du métier, gestion des finances, responsabilité de chacun. Il s'agit, entre-autres, de favoriser la diversité et la prévention des actions discriminatoires. Ces règles visent à prévenir toute activité illégale, notamment en imposant le respect par les employés du Groupe des lois et règlements dans la conduite des affaires du Groupe. Janus prévoit des règles détaillées de déontologie boursière, visant à prévenir le délit d'initiés, qui font l'objet d'un chapitre spécifique. Les règles de déontologie du Groupe ont également pour objet de prévenir le favoritisme, les malversations, les abus de confiance, la corruption, les conflits d'intérêts ou autres inconduites et imposent au Groupe et à ses employés les standards les plus élevés en matière d'intégrité, d'éthique et de conformité. Elles visent à protéger l'information et le savoir-faire du Groupe en prévoyant des principes stricts de confidentialité et de loyauté. Elles établissent des procédures de contrôle et de reporting par les cadres dirigeants du Groupe et des différents réseaux de toute violation à ces règles.

En liaisons avec la Direction générale du Groupe, l'audit et le contrôle interne s'assurent du respect de ces règles aux seins des réseaux du Groupe. La conformité avec les lois et règlement est un souci constant qui a fait l'objet de programmes renforcés en matière de lutte contre la corruption et de protections des données personnelles.



Risques liés à l'influence des réglementations ou des pratiques d'autodiscipline s'appliquant aux métiers du Groupe

Le secteur de la communication dans lequel le Groupe opère est soumis à des lois, des réglementations et des pratiques d'autodiscipline. Les gouvernements, les autorités de régulation et les associations de consommateurs envisagent régulièrement d'interdire ou de restreindre la publicité sur certains produits et services ou encore de réguler certaines activités exercées par le Groupe (comme par exemple, la loi Sapin en France qui interdit aux agences d'acheter des espaces publicitaires pour les revendre à leurs clients, et les réglementations qui tendent à restreindre la publicité sur l'alcool, les produits pharmaceutiques, Certains produits alimentaires ou le tabac dans la plupart des pays). La mise en place de telles restrictions peut nuire aux activités et aux résultats du Groupe et expose le Groupe à un risque de poursuites judiciaires notamment de la part d'associations de consommateurs ou d'autorités administratives ou de régulation.

Le Groupe a mis en place sur ses principaux marchés une procédure de contrôle des campagnes de publicité afin d'assurer que les messages diffusés sont conformes aux réglementations. Ce contrôle est assuré par le service juridique central ou local, selon les cas, dont le rôle est d'assister les équipes de création de publicité lors de l'élaboration de ces campagnes.



1.8.5 Risques financiers

Identification du risque

Risques de liquidité

Le Groupe est exposé à un risque de liquidité dans le cas où ses encaissements ne couvriraient plus ses décaissements alors même que sa capacité à lever de nouvelles ressources financières serait épuisée ou insuffisante.

Suivi et gestion du risque

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose d'une part de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie) pour un total au 31 décembre 2016 de 2 228 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 286 millions d'euros au 31 décembre 2016. La composante principale de ces lignes est un crédit syndiqué multidevises de 2 000 millions d'euros, à échéance 2020. Le Groupe a refinancé sa facilité de crédit syndiqué de 1 890 millions de dollars à échéance janvier 2016, destinée à financer l'acquisition de Sapient, par un prêt moyen terme syndiqué, conclu le 20 janvier 2015, de 1 600 millions de dollars à échéance 2018, 2019 et 2020. Ce prêt a été partiellement remboursé par anticipation, le 8 novembre 2016, à hauteur de 545 millions de dollars (équivalant à 500 millions d'euros), grâce à l'émission d'une obligation de 500 millions d'euros à échéance 2023. Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent largement de faire face au paiement de la partie à moins d'un an de la dette financière du Groupe.

Les moyens mis en place pour la gestion de la trésorerie du Groupe sont décrits au chapitre 3.4.3 du présent document.

Les emprunts obligataires ainsi que les autres dettes ne comportent pas de covenants financiers.

Voir aussi la note 22 des comptes consolidés (chapitre 4.6).

Risques liés à la notation officielle du Groupe

Une dégradation éventuelle des notations financières par l'une ou l'autre des agences de notation pourrait restreindre la capacité du Groupe de lever des fonds et se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel le Groupe pourrait emprunter à l'avenir

Depuis 2005, Publicis Groupe SA fait l'objet d'une notation. Celle-ci n'a pas varié depuis l'origine et s'est établie à BBB+ pour Standard & Poor's et à Baa2 pour Moody's Investors Service

Le Groupe communique régulièrement avec les agences de notations pour les tenir informées de l'évolution de ses performances afin d'éviter toute surprise et d'anticiper sur d'éventuels changements de notation.

Voir aussi chapitre 3.4.3 du présent document.

Risques de marché

Le Groupe est exposé aux risques :

- de taux d'intérêts et de taux de change ;
- de contrepartie client ;
- de contrepartie bancaire.

(Voir également la note 26 des comptes consolidés figurant dans le chapitre 4.6 du présent document.)

La Trésorerie Groupe couvre systématiquement les risques de taux d'intérêt et les risques de change qui lui sont notifiés par les Directeurs financiers des entités dès lors qu'ils excèdent un certain seuil.

Le risque de contrepartie client qui existe dans le cas où le Groupe agit en tant que « principal » pour le compte de ses clients est géré le plus souvent par des polices d'assurance.

Le risque de contrepartie bancaire est géré par la politique de « core banks » du Groupe qui limite les contreparties bancaires autorisées à une liste approuvée par la Trésorerie Groupe.



1.8.6 Assurances et couvertures de risques

L'objectif de la politique d'assurance, centralisée auprès de la Direction des assurances, est de protéger au mieux les personnes et les actifs du Groupe, en veillant à la mise en œuvre d'une politique coordonnée à la fois au niveau du Groupe et au niveau local.

Par le déploiement d'une politique de couverture à deux niveaux, locale et centralisée, le Groupe cherche à assurer une complémentarité des garanties et ainsi une meilleure maîtrise des risques sur l'ensemble des pays où Publicis est présent.

Au niveau local, principalement par le biais des centres de services partagés Re:Sources, les entités souscrivent les polices d'assurance responsabilité civile générale, dommages aux biens et pertes d'exploitation, automobile, responsabilité civile employeur ainsi que les programmes santé et prévoyance des salariés locaux. Ces assurances sont souscrites dans le respect des réglementations locales.

La seule exception concerne la police Dommages aux biens et Pertes d'exploitation en Europe suite à la mise en place, par le Groupe, d'un programme Europe depuis le 1^{er} janvier 2016, profitant ainsi du cadre autorisé par la libre prestation de services en Europe pour optimiser les garanties et les primes.

Au niveau du Groupe, des programmes ont été mis en place avec des assureurs de 1^{er} rang visant à couvrir automatiquement l'ensemble des filiales contre les conséquences financières des risques tels que, principalement :

- la responsabilité civile professionnelle et le risque Cyber ;
- la responsabilité civile des dirigeants et mandataires sociaux ;
- la responsabilité civile liée à la violation des rapports sociaux ;

- la responsabilité civile générale en différence de limites et conditions des programmes locaux ;
- les dommages aux biens et pertes d'exploitation en différence de limites et conditions des programmes locaux ;
- l'assistance et le rapatriement pour le personnel en mission.

En outre, le Groupe négocie et met en place des programmes spécifiques auxquels les filiales peuvent adhérer en fonction des besoins de chaque entité, tels que l'assurance-crédit, les programmes santé et prévoyance des expatriés ou des assurances spécifiques pour les tournages en matière de production audiovisuelle.

Les programmes d'assurances sont régulièrement revus pour s'adapter au mieux aux évolutions de nos activités et notamment à la digitalisation de nos prestations par la souscription de garantie Cyber à laquelle le Groupe porte une attention particulière .

Les montants de garanties sont estimés être en adéquation avec les niveaux de risques identifiés et les pratiques du marché. Elles s'élevaient globalement à :

- dommages aux biens et pertes d'exploitation : jusqu'à 250 millions de dollars US ;
- responsabilité civile : de 25 à 170 millions de dollars selon les risques.

Compte tenu de la forte activité de Fusion & Acquisitions du Groupe, la Direction des assurances veille également à la bonne intégration des entités acquises au sein des programmes Groupe dès leur rachat.

2



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

2.1	Gouvernance de Publicis Groupe	48	2.3	Opérations avec les apparentés	102
2.1.1	Conseil de surveillance et Directoire	48	2.3.1	Termes et conditions des transactions à caractère financier réalisées avec des apparentés	102
2.1.2	Le « Directoire + »	62	2.3.2	Conventions réglementées relatives à la rémunération des membres du Directoire	102
2.1.3	Fonctionnement des comités du Conseil de surveillance	62	2.3.3	Opérations réalisées avec des apparentés	103
2.1.4	Rapport de la Présidente du Conseil de surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance et les procédures de contrôle interne	64	2.3.4	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	104
2.1.5	Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport de la Présidente du Conseil de surveillance de la société Publicis Groupe	71	2.4	Responsabilité sociétale de l'entreprise	108
2.1.6	Application du code Afep-Medef : mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »	72	2.4.1	Les équipes : les talents	111
2.1.7	Code de déontologie	72	2.4.2	Les clients, et les partenaires	119
2.2	Rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux	73	2.4.3	Les citoyens-consommateurs, la société	121
2.2.1	Rémunération des membres du Conseil de surveillance	73	2.4.4	Éthique des affaires et Gouvernance	123
2.2.2	Rémunération de M. Maurice Lévy	75	2.4.5	Impact environnemental	126
2.2.3	Rémunération du Directoire	78	2.4.6	Méthodologie du reporting RSE	129
2.2.4	Tableaux de synthèse des rémunérations	89	2.4.7	Rapport de vérification des auditeurs externes	131
2.2.5	Participation dans le capital social	100			
2.2.6	Opérations réalisées sur les titres Publicis Groupe par les dirigeants et les personnes qui leur sont liées	101			



2.1 Gouvernance de Publicis Groupe

La qualité de sa Gouvernance ainsi que le respect des principes et des règles régissant ses activités sont au cœur des préoccupations de Publicis Groupe et de la Présidente du Conseil de surveillance.

Pour sa Gouvernance, Publicis s'est toujours montré innovant : depuis 1987, le Groupe a retenu une organisation duale à Directoire et Conseil de surveillance, considérant que l'équilibre des pouvoirs y était mieux assuré au bénéfice de toutes les parties prenantes. En avance sur toute exigence légale, la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de surveillance est atteinte depuis 2012, faisant de Publicis Groupe SA l'un des premiers groupes à appliquer la parité hommes/femmes au sein de son Conseil. La qualité des travaux du Conseil est garantie par la forte implication de

ses membres et facilitée par le rôle de quatre comités : un Comité de rémunération, un Comité de nomination et un Comité des risques et stratégies distinct du Comité d'audit.

En septembre 2014, la désignation du nouveau Directoire et la constitution du « Directoire + » ont eu notamment pour objectif de préparer une nouvelle génération à la Direction du Groupe.

M. Arthur Sadoun succédera à M. Maurice Lévy en qualité de Président du Directoire à compter du 1^{er} juin 2017 et sera rejoint par M. Steve King qui intégrera le Directoire à cette même date. M. Maurice Lévy sera proposé à la Présidence du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA sous réserve de sa nomination en qualité de membre du Conseil par l'Assemblée générale du 31 mai prochain.

2.1.1 Conseil de surveillance et Directoire

La Société est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance. Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance sont désignés collectivement dans le présent document par le terme « mandataires sociaux ».

2.1.1.1 Composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2016

Le Conseil de surveillance est composé, au 31 décembre 2016, de douze membres dont cinq sont de nationalité étrangère. Il est composé à égalité d'hommes et de femmes.

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique de la composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2016 :

Nom	Age	Nationalité	Première nomination	Echéance de mandat	Membre du Comité de nomination	Membre du Comité de rémunération	Membre du Comité d'audit	Membre du Comité des risques et stratégies
Élisabeth Badinter Présidente du Conseil	72	Française	27/11/1987 19/04/1996	AG 2018	• (P)			•
Sophie Dulac Vice-Présidente du Conseil	59	Française	25/06/1998 17/06/1999	AG 2020				
Simon Badinter	48	Française	17/06/1999	AG 2017				
Claudine Bienaimé	77	Française	03/06/2008	AG 2018		•	•	
Jean Charest	58	Canadienne	29/05/2013	AG 2017	•		• (P)	
Michel Cicurel	69	Française	17/06/1999	AG 2018	•	• (P)		
Thomas H. Glocer	57	Américaine	25/05/2016	AG 2020		•		
Jerry A. Greenberg	52	Américaine	27/05/2015	AG 2019		•		•
Marie-Josée Kravis	67	Américaine	01/06/2010	AG 2020	•			• (P)
André Kudelski	56	Suisse	25/05/2016	AG 2020			•	
Marie-Claude Mayer	69	Française	01/06/2010	AG 2019				•
Véronique Morali	58	Française	01/06/2010	AG 2019		•	•	

(P) : Présidence de comité



Assiduité des membres du Conseil de surveillance aux séances du Conseil et aux réunions des comités en 2016 :

Nom	Conseil de surveillance	Comité de nomination	Comité de rémunération	Comité d'audit	Comité des risques et stratégies
Elisabeth Badinter Présidente du Conseil	100 %	100 %			100 %
Sophie Dulac Vice-Présidente du Conseil	86 %				
Simon Badinter	100 %				
Claudine Bienaimé	100 %		89 %	100 %	
Jean Charest	100 %	100 %		100 %	
Michel Cicurel	86 %	100 %	100 %		
Thomas H. Glocer	75 %		100 %		
Jerry A. Greenberg	100 %		100 %		100 %
Marie-Josée Kravis	100 %	67 %			100 %
André Kudelski	100 %			67 %	
Marie-Claude Mayer	100 %				100 %
Véronique Morali	100 %		78 %	80 %	
Amaury de Seze *	100 %	100 %	100 %		
Taux moyen d'assiduité global	96 %	93 %	94 %	87 %	100 %

* Fin de mandat le 25 mai 2016

2



Élisabeth Badinter

- **Présidente du Conseil de surveillance**
- **Présidente du Comité de nomination**
- **Membre du Comité des risques et stratégies**

Née le 5 mars 1944, de nationalité française

1^{re} nomination : 27 novembre 1987

Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2018

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. Elle est membre du comité de parrainage de la Coordination pour l'éducation à la non-violence et à la paix. Élisabeth Badinter a rejoint le Conseil de surveillance en 1987 et le préside depuis 1996.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe
Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Écrivain
- Présidente de la Fondation Marcel Bleustein-Blanchet pour la Vocation (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

- Mandat ci-dessus



Sophie Dulac

- **Vice-Présidente du Conseil de surveillance**

Née le 26 décembre 1957, de nationalité française

1^{re} nomination : 25 juin 1998

Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2020

Les Écrans de Paris

60, rue Pierre-Charron

75008 Paris

France

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe
Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Président : Les Écrans de Paris SAS (France), SD Cinéma SAS (France)
- Gérant : Sophie Dulac Productions SARL (France), Sophie Dulac Distributions SARL (France), Marceau Media SARL (France)
- Vice-Président du Conseil d'administration : CIM de Montmartre (Association) (France)
- Président : Association Champs-Élysées Film Festival (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Président : SCI Saint Lambert Holding SAS (France) (fin en 2016)
- Gérant : SD Classic SARL (France) (fin en 2015)



Simon Badinter

- **Membre du Conseil de surveillance**

Né le 23 juin 1968, de nationalité française

1^{re} nomination : 17 juin 1999

Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2017

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) au sein de Médias et Régie Europe, ainsi que Président de Médias Regies America jusqu'en 2013. Aujourd'hui, Simon Badinter est animateur radio de son show « The Rendezvous », diffusé dans 25 grandes villes aux États-Unis. Il est également, depuis le 1^{er} janvier 2017, animateur d'un TV show pour la chaîne FYI aux États-Unis, 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)

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Animateur du radio show « The Rendez-Vous » et d'un TV show (États-Unis)
- Président-Directeur général : Simbad Productions LLC (États-Unis)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandat ci-dessus

2



Claudine Bienaimé

- **Membre du Conseil de surveillance**
- **Membre du Comité d'audit**
- **Membre du Comité de rémunération**

Née le 23 novembre 1939, de nationalité française

1^{re} nomination : 3 juin 2008

Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2018

Publicis Groupe SA

133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Biographie

Claudine Bienaimé a rejoint Publicis en 1966 à la Direction technique, puis a dirigé le Contrôle de gestion, avant de devenir Secrétaire général de Publicis Conseil (1978) ainsi que Présidente du pôle média France (1995). Nommée en 2001 Secrétaire général de Publicis Groupe, membre du Directoire de 2004 à fin 2007, elle supervisait les fonctions RH, juridique et audit interne du Groupe. Depuis juin 2008, elle est membre du Conseil de surveillance et de deux comités du Conseil. Par ailleurs, elle est administrateur de Gévelot SA (groupe industriel coté sur Alternext).

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Administrateur : Gévelot SA, société cotée (France), P. C. M. SA (France), Gévelot Extrusion SA (France)
- Président-Directeur général : Société Immobilière du Boisdormant SA (France)
- Directeur général délégué et Administrateur : Rosclodan SA (France), Sopofam SA (France)
- Gérant : SCI Presbourg Étoile (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que le mandat suivant :

- Administrateur : Gurtner SA (France) (fin en février 2015)



Jean Charest

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

Né le 24 juin 1958, de nationalité canadienne

1^{re} nomination : 29 mai 2013

Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2017

McCarty Tétrault

Bureau 2500

1000, rue de la Gauchetière-Ouest
Montréal Québec H3B 0A2

Canada

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Associé, avocat sénior et conseiller stratégique : Cabinet McCarthy Tétrault (Canada)
- Président du Conseil d'administration : Windiga Energie, Inc. (Canada)
- Président du Conseil des gouverneurs : L'Idée Fédérale (Canada)
- Membre du Conseil consultatif : Woodrow Wilson Center – Canada Institute (Canada), Canadian Global Affairs Institute (Canada), Forum africa (Canada)
- Membre du panel d'experts : Forum des politiques publiques du Canada (Canada)
- Membre du groupe canadien de la Commission Trilatérale (Canada)
- Conseiller : Commission de l'Ecofiscalité (Canada)
- Administrateur : Fondation Asie Pacifique (Canada)
- Président honoraire du Conseil d'administration : Canada ASEAN Business Council (Singapour)
- Membre du Conseil de surveillance : Tikehau Capital SCA (France)
- Membre : Canadian Council of the North American Forum (Canada)
- Membre représentant permanent : Chardi, Inc. (Canada)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Co-Président national et porte-parole : Mouvement Canada 2017 Redonner (Canada) (fin en janvier 2016)
- Président du Comité directeur : Partenariat pour le commerce des ressources naturelles (Canada) (fin en 2015)
- Premier Ministre du Québec (Canada) (fin en septembre 2012)
- Député de Sherbrooke (Canada) (fin en septembre 2012)



Michel Cicurel

- Membre du Conseil de surveillance
- Président du Comité de rémunération
- Membre du Comité de nomination

Né le 5 septembre 1947, de nationalité française

1^{er} nomination : 17 juin 1999

Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2018

Michel Cicurel Conseil

46, rue Pierre-Charron

75008 Paris

France

Biographie

Ancien élève de Sciences Po Paris et de l'ENA, Michel Cicurel a exercé, au cours de sa carrière, de nombreuses responsabilités. De 1979 à 1982, il est chargé de mission, puis directeur du cabinet du directeur du Trésor. En 1988, il devient Directeur général adjoint de la Compagnie Bancaire (fondateur de Cortal) puis intègre la direction du groupe Danone et Cerus. Dès 1999, Michel Cicurel est nommé Président du Directoire de la Cie Financière E. de Rothschild Banque. Michel Cicurel est actuellement Président fondateur du groupe La Maison.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Président : Michel Cicurel Conseil SAS (France)
- Président du Directoire : La Maison (Luxembourg)
- Président du Conseil d'administration : Banque Leonardo SA (France)
- Vice-Président du Conseil d'administration : Coe-Rexecode (Association) (France)
- Administrateur, Président du Comité des comptes et Membre du Comité de rémunération des mandataires sociaux : Bouygues Telecom SA, société cotée (France)
- Administrateur et Président du Comité d'investissement : Cogepa/DF Synergies SA (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Administrateur, Membre du Comité des rémunérations et Membre du Comité des nominations et du gouvernement d'entreprise : Société Générale SA, société cotée (France) (fin en mai 2016)
- Président du Directoire : La Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque SA (France) (fin en mai 2012), Compagnie Financière Saint-Honoré SA (France) (fin en mai 2012)
- Président du Conseil d'administration : ERS SA (France) (fin en mai 2012), Edmond de Rothschild Investment Services Limited (Israël) (fin en avril 2012), Edmond de Rothschild SGR Spa (Italie) (fin en avril 2012),
- Président du Conseil de surveillance : Edmond de Rothschild Corporate Finance SAS (France) (fin en mai 2012)
- Vice-Président du Conseil de surveillance : Edmond de Rothschild Private Equity Partners SAS (France) (fin en mai 2012)
- Membre du Conseil de surveillance : SIACI Saint Honoré SA (France) (fin en mai 2012), Milestone SAS (France) (fin en mai 2012)
- Administrateur : Banque Privée Edmond de Rothschild SA (Suisse) (fin en mai 2012), Edmond de Rothschild Limited (Royaume-Uni) (fin en mai 2012)
- Représentant permanent de La Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque et Président du Conseil : Edmond de Rothschild Asset Management SAS (France) (fin en mai 2012)
- Représentant permanent de La Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque dans : EDRIM Solutions (France) (fin en mai 2012)
- Représentant permanent de Compagnie Financière Saint-Honoré dans Cogifrance SA (France) (fin en mai 2012)
- Censeur de Paris-Orléans SA, société cotée (France) (fin en juin 2012)



Thomas H. Glocer

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité de rémunération

Né le 8 octobre 1959, de nationalité américaine

1^{re} nomination : 25 mai 2016

Echéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2020

Angelic Ventures LP

845 Third Avenue

New York, NY 10022

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 PDG de Reuters en 2001 puis d'avril 2008 à décembre 2011, Président-Directeur général de Thomson Reuters Corp. Il est le fondateur et Associé Gérant d'Angelic Ventures LP, spécialisé en financement des premières phases du développement d'entreprise dans les domaines de la technologie financière, la cybersécurité et la santé. Il est également membre du Conseil d'administration de Morgan Stanley et Merck & Co.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Fondateur et Associé gérant : Angelic Ventures LP (États-Unis)
- Directeur général : Capitolis, Inc. (États-Unis)
- Administrateur : Merck & Co., Inc., société cotée (États-Unis), Morgan Stanley, société cotée (États-Unis), K2 Intelligence, Inc. (États-Unis), Atlantic Council (États-Unis)
- General Partner : Communitas Capital LLC (États-Unis)
- Membre du Board of Trustee : Cleveland Clinic (États-Unis)
- Membre : President's Council on International Activities à l'Université Yale (États-Unis), European Business Leaders Council -EBLC- (États-Unis),
- Membre du Comité consultatif : Columbia Global Center, Paris (États-Unis),
- Membre du Groupe consultatif international : Linklaters LLP (Royaume-Uni)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Administrateur : Adfin Solutions (États-Unis) (fin en mai 2016), Council on Foreign Relations (États-Unis) (fin en juillet 2016)



Jerry A. Greenberg

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité des risques et stratégies
- Membre du Comité de rémunération

Né le 6 janvier 1965, de nationalité américaine

1^{re} nomination : 27 mai 2015

Echéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2019

Sapient

131 Dartmouth Street

Boston, MA 02116

États-Unis

Biographie

Diplômé en économie de l'Université de Harvard, Jerry A. Greenberg a fondé Sapient en 1991 avec J. Stuart Moore. Il en fut le co-Président du Conseil d'administration et le co-Chief Executive Officer jusqu'en 2006. En 2010, il revient au Conseil d'administration de Sapient et en devient le co-Président de 2012 à 2015.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Vice-Président du Board of Trustees : Brentwood School (États-Unis)
- Président-Directeur général : Sushi Nozawa LLC (États-Unis)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que le mandat suivant :

- Co-Président et Administrateur : Sapient Corporation (États-Unis) (fin en février 2015)



Marie-Josée Kravis

- **Membre du Conseil de surveillance**
- **Présidente du Comité des risques et stratégies**
- **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 2020

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 Ministre des approvisionnements et services canadien.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Président : Musée d'art moderne de New York - MoMa- (États-Unis)
- Vice-Président du Conseil d'administration et Chercheur senior : Hudson Institute (États-Unis)
- Administrateur : LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA, société cotée (France)
- Vice-Président du Conseil et Membre du Comité exécutif : Memorial Sloan Kettering Cancer Center (États-Unis)
- Président du Conseil d'administration : Sloan Kettering Institute (États-Unis)
- Membre du Comité international de conseillers : Banque fédérale de réserve à New York (États-Unis)
- Journaliste

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que le mandat suivant :

- Administrateur : Qatar Museum Authority (Qatar) (fin en 2014)



André Kudelski

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité d'audit

Né le 26 mai 1960, de nationalité suisse

1^{re} nomination : 25 mai 2016

Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2020

Kudelski SA

22-24, route de Genève

P.O. Box 134

1033 Cheseaux-sur-Lausanne

Suisse

Biographie

André Kudelski a commencé sa carrière en 1984 au sein de la société Kudelski SA, comme ingénieur R&D. En 1989, il devient Directeur de la société Nagravision SA avant de succéder en 1991 à son père, Stefan Kudelski, aux fonctions de Président et administrateur délégué du Groupe Kudelski. André Kudelski est membre du Conseil d'administration de HSBC Private Banking Holdings (Suisse) SA et premier Vice-Président de l'Aéroport international de Genève. Il est Président désigné du Conseil d'administration d'Innosuisse, la Commission pour la technologie et l'innovation. Il a précédemment siégé au Conseil d'administration de Nestlé, Dassault Systèmes et Edipresse SA. André Kudelski a reçu de nombreuses distinctions dont le titre de « Global Leader for Tomorrow » par le World Economic Forum en 1995 et un Emmy® Award décerné en 1996 par La National Academy of Arts and Sciences, récompensant ses travaux en matière de contrôle d'accès pour la télévision.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe
Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Président et Administrateur délégué : Kudelski SA, société cotée (Suisse), Nagra Plus SA (Suisse)
- Président du Conseil d'administration : Conax AS (Norvège), SmarDTV SA (Suisse), Innosuisse (Suisse)
- Co-Président : NagraStar LLC (États-Unis)
- Président et Administrateur : Restaurant de l'Hôtel de Ville Benoît Violier SA (Suisse)
- Vice-Président : Aéroport International de Genève (Suisse), Swiss-American Chamber of Commerce (Suisse)
- Membre du Conseil de surveillance : Skidata AG (Autriche)
- Administrateur : HSBC Private Banking Holdings SA (Suisse), RSH Quality Food Concept SA (Suisse), Automotive Trade Finance SA (Suisse), Sunset Music SA (Suisse)
- Administrateur délégué : Nagravision SA (Suisse)
- Membre : Comité d'économie suisse (Suisse)
- Membre du Comité : Fondation de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (Suisse)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Administrateur et Membre du Comité d'audit : Nestlé SA, société cotée (Suisse) (fin en avril 2013)
- Administrateur, Membre du Comité d'audit, Membre du Comité de rémunération et de nomination : Dassault Systèmes SA, société cotée (France) (fin en mai 2013)
- Administrateur et Président du Comité d'audit : Edipresse SA, société cotée (Suisse) (fin en septembre 2013)



Marie-Claude Mayer

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

Née le 7 octobre 1947, de nationalité française

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

Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2019

Publicis Groupe SA

133, avenue des Champs-Élysées

75008 Paris

France

Biographie

La carrière de Marie-Claude Mayer a débuté en 1972 chez Publicis Conseil. Elle est nommée Directeur de clientèle puis Directeur général adjoint de Publicis Conseil. En 1998, elle est nommée Worldwide Account Director puis Global Client Leader pour superviser les marques du groupe L'Oréal confiées à Publicis Communications dans plus de 70 pays. Depuis 2009, elle est membre du Comité des actionnaires du Women's Forum for Economy and Society.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Senior Vice-Président : Publicis Conseil SA (France)
- Représentant de Multi Market Services France Holdings au sein du Comité des actionnaires de Wefcos SAS (France)
- Membre du Comité de direction : Étoile Restauration SAS (France)

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe
Néant

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Néant



Véronique Morali

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité de rémunération
- Membre du Comité d'audit

Née le 12 septembre 1958,
de nationalité française

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

Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2019

Webedia

2, avenue Paul-Vaillant-Couturier
92300 Levallois-Perret

France

Biographie

Après Sciences Po Paris et l'ESCP, Véronique Morali intègre l'ENA et l'Inspection des Finances, qu'elle quitte en 1990 pour rejoindre Fimalac en tant qu'administrateur et Directeur général. De 2011 à 2014, Véronique Morali est la Présidente du Women's Forum for the Economy and Society. Depuis juillet 2013, elle est la Présidente du Directoire de Webedia Media publisher, leader européen dans l'*entertainment*.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Représentant de Multi Market Services France Holdings au sein du Comité des actionnaires de Wefcos SAS (France)

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Président du Directoire : Webedia SA (France)
- Président : Fimalac Développement (Luxembourg)
- Directeur général : Webco SAS (France)
- Administrateur et Vice-Président : Fitch Group, Inc. (États-Unis)
- Administrateur : Coca-Cola Entreprises Inc., société cotée (États-Unis), SNCF Mobilités (EPIC) (France), Melberries SAS (France)
- Administrateur et Président du Comité des rémunérations : Edmond de Rothschild Holding SA (Suisse)
- Administrateur et Membre du Comité d'audit : Edmond de Rothschild SA (France)
- Membre du Conseil de surveillance, Membre du Comité d'audit et Membre du Comité des rémunérations : Edmond de Rothschild France SA (France)
- Président et Administrateur : Viaeuropa SA (France)
- Membre du Conseil de surveillance : Edit Place SAS (France), Tradematic SA (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Membre de la Commission de surveillance des investissements d'avenir
- Membre de l'Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes
- Administrateur : Fimalac SA, société cotée (France) (fin en 2014), Financière Allociné SA (France) (fin en 2014), Fitch, Inc. (États-Unis) (fin en 2015),
- Représentant permanent de Fimalac Développement au : Groupe Lucien Barrière SAS (France) (fin en 2014)
- Présidente fondatrice : TF Co. (anciennement dénommée Femmes Associées SAS) (France) (fin en décembre 2013)
- Membre de la Fondation d'entreprise Elle (fin en 2013)
- Membre de l'association : Le Siècle (fin en 2014)
- Administrateur et Membre du Comité des rémunérations : Alcatel-Lucent (France) (fin en 2015)
- Présidente fondatrice de l'Association : Force Femmes (fin en 2015), Terrafemina (France) (fin en 2016)
- Membre de l'établissement public : la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs-Élysées (Rmn GP) (fin en 2015)
- Gérant : Fimalac Services Financiers (société civile) (fin en 2015), Fimalac Tech Info (société civile) (fin en 2015)



2.1.1.2 Composition du Directoire au 31 décembre 2016

Le Directoire est composé, au 31 décembre 2016, de trois membres : MM. Maurice Lévy et Jean-Michel Etienne et Mme Anne-Gabrielle Heilbronner. Les membres du Directoire ont été nommés pour une durée de quatre ans expirant le 14 septembre 2018. Toutefois,

les fonctions de M. Maurice Lévy prendront fin lors de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016.



Maurice Lévy

• Président du Directoire

Né le 18 février 1942, de nationalité française

1^{re} nomination : 27 novembre 1987

Échéance du mandat : 14 septembre 2018

Publicis Groupe SA

133, avenue des Champs-Élysées

75008 Paris

France

Biographie

Maurice Lévy rejoint Publicis Groupe en 1971 en tant que Directeur informatique.

En 1975, il est nommé Directeur général adjoint de Publicis Conseil, vaisseau amiral du Groupe, franchissant toutes les étapes jusqu'à sa nomination en qualité de Président de Directoire en 1987. Tout au long de sa carrière, Maurice Lévy va engager le Groupe dans des phases stratégiques décisives.

Il est l'artisan de la mondialisation du Groupe qu'il conduit à marche forcée dès 1996. En 2001, l'internationalisation de Publicis Groupe s'accélère avec l'acquisition de Saatchi & Saatchi puis de Bcom3 (Leo Burnett, Starcom, Mediavest...) en 2002. Le passage en force dans le monde du digital commence avec l'acquisition de Digitas (2006), suivie de celle de Razorfish (2009) et de Rosetta (2011). L'acquisition de Sapient début 2015 ouvre à Publicis, au-delà de son cœur de métier, de nouvelles voies vers le marketing, le commerce omni canal et le consulting.

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Administrateur : MMS USA Holdings, Inc. (États-Unis), MMS USA Investments, Inc. (États-Unis), BBH Holdings Ltd (Royaume-Uni), Jana Mobile, Inc (États-Unis)
- Management Board Member : Publicis Groupe US Investments LLC (États-Unis)

Mandats exercés en dehors du Groupe

- Président du Conseil de surveillance : Iris Capital Management SAS (France)
- Membre du Comité consultatif (Global Advisory Board) : Amundi SA, société cotée (France)

Fonctions exercées en dehors du Groupe

- Membre Fondateur et Administrateur : Institut du Cerveau et de la Moelle épinière (ICM) (France)
- Co-Président : Comité des Amis de l'ICM (France)
- Président du Comité Français de : L'Institut Weizmann des Sciences (Israël)
- Président du Conseil d'administration : Conseil Pasteur Weizmann (association) (France)
- Membre du Board : The Weizmann Institute (Israël)
- Président : Les Amis Français du Peres Center for Peace and Innovation (fonds de dotation) (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Membre du Conseil de surveillance : Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque SA (fin en août 2013), Deutsche Bank AG (fin en mai 2012)
- Membre du Board : Fondation du World Economic Forum Genève (fin en août 2013)
- Président de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) (fin en juin 2012)

Fonctions hors Groupe au cours des cinq dernières années

Fonctions énumérées ci-dessus ainsi que la fonction suivante :

- Administrateur : Les Arts décoratifs (fin en mars 2013)



Jean-Michel Etienne

• **Membre du Directoire**

Né le 2 novembre 1951, de nationalité française

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

Échéance du mandat : 14 septembre 2018

Publicis Groupe SA

133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Biographie

Jean-Michel Etienne a commencé sa carrière comme auditeur chez Price Waterhouse (1975-1980). Il intègre la Direction financière du groupe Renault dans laquelle il occupera plusieurs fonctions. De 1988 à 1990, il est Directeur des comptabilités chez Valeo avant de devenir Directeur de la planification et du contrôle de gestion du groupe Pinault. En 1991, au sein de CarnaudMetalbox, il est nommé Group Vice President et Group Financial Controller. Il rejoint Publicis Groupe en septembre 2000 en tant que Directeur financier du Groupe. En 2006, il est nommé Directeur général adjoint - Finances Groupe. Il est depuis 2010 membre du Directoire de Publicis Groupe.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Directeur général adjoint-Finances Groupe : Publicis Groupe SA
- Président et Président du Comité de Direction : Multi Market Services France Holdings SAS (France)
- Président : Publicis Finance Services SAS (France), MMS Mexico Holdings S de RL de CV (Mexique), Financière Relaxnews SAS (France), SWELG Holding AB (Suède)
- Président et Administrateur : Multi Market Services Canada Holdings, Inc. (Canada), TMG Mac Manus Canada, Inc. (Canada)
- Président du Conseil d'administration : MMS Italy Holdings S.r.l. (Italie)
- Vice-Président : Lion Re:Sources Iberia S.L. (Espagne)
- Représentant permanent de Multi Market Services France Holdings SAS dans Publicis Media France SA (anciennement dénommée VivaKi Performance) (France), Phonevalley SA (France)
- Administrateur : Multi Market Services Australia Holdings Pty Limited (Australie), PG Lion Re:Sources Australia Pty Limited (Australie), Publicis Communication Pty Limited (Australie), Publicis Groupe Holdings BV (Pays-Bas), MMS Netherlands Holdings BV (Pays-Bas), Publicis Groupe Investments BV (Pays-Bas), Publicis Holdings BV (Pays-Bas), Saatchi & Saatchi Limited (Royaume-Uni), MMS UK Holdings Limited (Royaume-Uni), Lion Re:Sources UK Limited (Royaume-Uni), ZenithOptimedia International Limited (Royaume-Uni), Saatchi & Saatchi Holdings Limited (Royaume-Uni), MMS USA Holdings, Inc. (États-Unis), MMS USA Investments, Inc. (États-Unis), BBH Holdings Ltd (Royaume-Uni), MMS Multi Market Services Ireland Limited DAC (Irlande), MMS Multi Euro Services Limited DAC (Irlande), US International Holding Company, Inc. (États-Unis)
- Membre du Board : West Wacker Holding Norway AS (Norvège)
- Managing Director : MMS Germany Holdings GmbH (Allemagne), Re:Sources Germany GmbH (Allemagne)
- Co-gérant : Multi Market Services Spain Holdings S.L. (Espagne)

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Membre du Conseil d'administration d'ACTEO (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

- Mandat ci-dessus



Anne-Gabrielle Heilbronner

• Membre du Directoire

Née le 7 janvier 1969, de nationalité française

1^{re} nomination : 15 septembre 2014

Échéance du mandat : 14 septembre 2018

Publicis Groupe SA

133, avenue des Champs-Élysées

75008 Paris

France

Biographie

Inspectrice des finances, ancienne élève de l'ENA, Anne-Gabrielle Heilbronner est diplômée de l'ESCP, de Sciences Po et titulaire d'un DEA de droit. Elle intègre la Direction du Trésor en 1999. En 2000, elle rejoint Euris/Rallye puis prend la tête du Corporate Finance. De 2004 à 2007, elle est directrice de cabinet du secrétaire d'État à la réforme de l'État puis conseillère auprès du ministre des Affaires étrangères. Entre 2007 et 2010, elle fut la directrice de l'Audit Interne & de la Gestion des Risques à la SNCF. Elle est Senior Banker à la Société Générale Corporate & Investment banking avant d'intégrer Publicis Groupe en avril 2012 où elle occupe les fonctions de Secrétaire général (Ressources Humaines, Juridique, Achats, Audit, Risk Management et Contrôle Interne) et depuis 2014 membre du Directoire.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Secrétaire général : Publicis Groupe SA
- Président : Publicis Groupe Services SAS (France)
- Membre du Comité de Direction : Multi Market Services France Holdings SAS (France)
- Représentant de Multi Market Services France Holdings au sein du Comité des actionnaires de Wefcos SAS (France)
- Administrateur : Régie Publicitaire des Transports Parisiens Metrobus Publicité SA (France), Somupi SA (France), US International Holding Company, Inc (États-Unis), Publicis Groupe Investments BV (Pays-Bas), Publicis Groupe Holdings BV (Pays-Bas), Publicis Holdings BV (Pays-Bas), BBH Holdings Limited (Royaume-Uni), Sapient Corporation (États-Unis)

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

Néant

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Néant

2.1.1.3 Départs, renouvellements et nominations au cours de l'année 2016

Le mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Amaury de Seze a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale du 25 mai 2016, celui-ci ayant décidé de ne pas demander le renouvellement de son mandat. Le Conseil de surveillance lui a exprimé sa profonde reconnaissance pour son engagement et la qualité de sa participation à l'ensemble des travaux du Conseil et à ceux de ses Comités notamment en tant que Président du Comité de rémunération.

L'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2016 a décidé de renouveler les mandats de membre du Conseil de surveillance de Mmes Sophie Dulac, Marie-Josée Kravis, Marie-Claude Mayer et Véronique Morali, et de M. Michel Cicurel. Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, l'Assemblée générale a voté un échelonnement de la durée des mandats afin d'éviter un

renouvellement en bloc du Conseil de surveillance. Le mandat de M. Michel Cicurel a été renouvelé pour une durée de deux années, ceux de Mmes Marie-Claude Mayer et Véronique Morali ont été renouvelés pour une durée de trois années et ceux de Mmes Sophie Dulac et Marie-Josée Kravis pour une durée de quatre années.

L'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2016 a également nommé MM. André Kudelski et Thomas H. Glocer en qualité de membres du Conseil de surveillance pour une durée de quatre années.

Le Conseil de surveillance du 25 mai 2016 a renouvelé Mme Sophie Dulac en qualité de Vice-Présidente du Conseil de surveillance pour la durée de son mandat de membre du Conseil.

Par ailleurs, le Directoire a pris acte lors de sa réunion du 16 août 2016 de la démission de M. Kevin Roberts de son mandat de membre du Directoire à effet du 1^{er} septembre 2016.



Changements intervenus dans la composition du Conseil de surveillance en 2016 :

Membre du Conseil	Départ	Renouvellement	Nomination	Nationalité
Sophie Dulac, Vice-Présidente du Conseil		25 mai 2016 ⁽¹⁾		Française
Michel Cicurel		25 mai 2016 ⁽³⁾		Française
Thomas H. Glocer			25 mai 2016 ⁽¹⁾	Américaine
Marie-Josée Kravis		25 mai 2016 ⁽¹⁾		Américaine
André Kudelski			25 mai 2016 ⁽¹⁾	Suisse
Marie-Claude Mayer		25 mai 2016 ⁽²⁾		Française
Véronique Morali		25 mai 2016 ⁽²⁾		Française
Amaury de Seze	25 mai 2016			Française

(1) Mandat de 4 ans à échéance de l'AG 2020 statuant sur les comptes de l'exercice 2019.

(2) Mandat de 3 ans à échéance de l'AG 2019 statuant sur les comptes de l'exercice 2018.

(3) Mandat de 2 ans à échéance de l'AG 2018 statuant sur les comptes de l'exercice 2017.

Changement intervenu dans la composition du Directoire en 2016 :

Membre du Directoire	Départ	Renouvellement	Nomination	Nationalité
Kevin Roberts	1 ^{er} septembre 2016			Néo-zélandaise et britannique

2.1.1.4 Critères d'indépendance, conflits d'intérêt

Les règles en matière de gouvernement d'entreprise et les critères d'indépendance des membres du Conseil de surveillance adoptés par la Société sont détaillés aux sections 2.1.3 et 2.1.4.

Hormis les liens de parenté existant entre Mme Élisabeth Badinter - fille de Marcel Bleustein-Blanchet, fondateur de Publicis Groupe - son fils M. Simon Badinter et sa nièce Mme Sophie Dulac, il n'existe à la connaissance de la Société aucun autre lien familial entre les mandataires sociaux de la Société.

Le Conseil de surveillance en avance sur toute exigence légale a associé les salariés à la Gouvernance du Groupe. Ainsi, Mme Marie-Claude Mayer, salariée du Groupe, siège au Conseil depuis 2010. Conformément à l'article L. 225-79-2 du Code de commerce, un projet de résolution déterminant les modalités de désignation des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés sera soumis aux votes des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017.

Au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée contre un membre du Directoire ou du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA ;
- aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée contre ces personnes par des autorités statutaires ou réglementaires ou des organismes professionnels ;
- aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou

de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Le Conseil de surveillance retient, pour apprécier l'indépendance de chacun de ses membres, les critères du code Afep-Medef hormis celui lié à la durée maximale des mandats de douze ans, considérant que cette limitation de durée n'est pas adéquate pour les Conseils de surveillance, dont le rôle est fondamentalement différent de celui des Conseils d'administration pour lesquels ces critères ont été définis.

Le Conseil de surveillance n'est pas responsable de la gestion de la Société, qui relève du seul Directoire, mais de son orientation et de son contrôle permanent. Ce rôle a conduit le Conseil à considérer que la notion de durée d'exercice du mandat est sans effet sur l'indépendance par nature de la fonction de surveillance qu'il exerce ainsi que chacun de ses membres. En outre, le Conseil a considéré que les spécificités du secteur de la communication et son évolution mondiale et technologique font que l'expérience acquise est d'une grande utilité pour les membres du Conseil dans l'exercice de leurs responsabilités.

Hormis les éléments indiqués ci-dessus ainsi qu'au chapitre 2.3, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de liens familiaux ni de conflits potentiels entre les intérêts des membres du Conseil de surveillance ou du Directoire de la Société et leurs devoirs à l'égard de la Société. Il n'existe pas d'engagement ou d'accord conclu par la Société ou ses filiales avec des membres du Conseil de surveillance ou du Directoire de la Société qui donnerait droit à l'attribution d'avantages à la cessation de leurs fonctions ni aucune convention conclue entre la Société, ses filiales et ces personnes, autres que ceux décrits aux chapitres 2.2 et 2.3. Sauf s'il en est précisé autrement dans le chapitre 2.3, aucune désignation d'un membre du Conseil de surveillance ou du Directoire n'a été effectuée en application d'un engagement pris envers un actionnaire majeur, un client ou un fournisseur de la Société.



2.1.2 Le « Directoire + »

Le « Directoire + », créé en septembre 2014, rassemble des cadres dirigeants du Groupe et vient compléter le Directoire et l'accompagner dans sa gestion de l'entreprise.

Le « Directoire + » est composé au 1^{er} janvier 2017 des personnes suivantes :

- Arthur Sadoun, *Chief Executive Officer* Publicis Communications ;
- Steve King, *Chief Executive Officer* Publicis Media ;
- Rishad Tobaccowala, *Strategy & Growth Officer* Publicis Groupe ;
- Chip Register, *Co-Chief Executive Officer* Publicis.Sapient.

Messieurs Chip Register et Alan Wexler étant *co-Chief Executive Officer* Publicis.Sapient, ils seront à tour de rôle membres du « Directoire + » : Chip Register pour la première année et Alan Wexler pour l'année suivante.

Les membres de ce « Directoire + » n'ont pas la qualité de membres du Directoire. Ils assistent aux réunions du Directoire lorsqu'ils y sont conviés et participent, avec voix consultative uniquement, aux discussions et travaux de cette instance. En conséquence, ils ne participent pas au vote des décisions du Directoire.

Lorsqu'ils sont conviés à une réunion du Directoire, ils doivent veiller à conserver strictement confidentiels l'intégralité des dossiers traités et des informations recueillies pendant ces réunions.

Les membres du « Directoire + » veillent à préserver en toutes circonstances leur indépendance d'analyse et de jugement ; ils sont tenus de faire part au Directoire de toute situation de conflit d'intérêts, direct ou indirect, même potentiel, résultant des autres fonctions et responsabilités qu'ils exercent par ailleurs au sein du Groupe. Si une telle situation apparaissait, ils s'abstiendraient de participer aux discussions et travaux du Directoire sur la question considérée.

Le Directoire et le « Directoire + » ont notamment pour objet de préparer une nouvelle génération à la Direction du Groupe. Elle a pour mission la mise en œuvre harmonieuse des changements requis pour l'optimisation de l'utilisation des moyens du Groupe et sa transformation : une alchimie de talents offrant aux annonceurs les solutions stratégiques, créatives et technologiques, capables de les aider à progresser tant en image qu'en croissance dans un monde en constant bouleversement par l'innovation technologique.

2.1.3 Fonctionnement des comités du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance a souhaité, en application de l'article 16 II, dernier alinéa, des statuts de la Société, se doter de quatre comités, dont un Comité de nomination, un Comité de rémunération, et un Comité des risques et stratégies distinct du Comité d'audit allant ainsi au-delà des recommandations du code Afep-Medef. Le détail des modalités de fonctionnement des quatre Comités est mentionné au Titre Deuxième « Comités spécialisés » du règlement intérieur du Conseil de surveillance. Ce dernier est consultable sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com).

Chaque Comité est composé au minimum de trois membres et au maximum de cinq membres personnes physiques membres du Conseil de surveillance, désignés par celui-ci. Les membres sont choisis pour leur compétence et leur expertise dans le domaine d'intervention du Comité. Les Comités peuvent s'adjoindre à titre exceptionnel ou permanent un consultant externe dont ils fixent la rémunération.

Les membres des quatre Comités sont désignés 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. Chaque Comité élit en son sein un Président qui dirige les travaux du Comité et qui en rend compte au Conseil de surveillance.

Les membres des Comités sont révocables *ad nutum* par le Conseil de surveillance, sans qu'il soit besoin de justifier la révocation. La nomination comme la révocation sont communiquées par lettre simple adressée à l'ensemble des membres du Comité. La moitié au moins des membres des Comités doit être présente pour délibérer valablement. Un membre ne peut pas se faire représenter.

Le montant des jetons de présence qui est alloué aux membres des Comités, pour chacune des réunions des Comités à laquelle ils participent, est fixé par le Conseil de surveillance dans le cadre du

montant global maximum annuel des jetons de présence alloués à l'ensemble des membres du Conseil de surveillance par l'Assemblée générale des actionnaires.

2.1.3.1 Comité de nomination

Le Comité de nomination est régi par les articles 7 et suivants du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Les missions du Comité de nomination auprès du Conseil de surveillance sont notamment les suivantes :

- proposer au Conseil de surveillance les candidatures en vue de la cooptation, du renouvellement ou de la nomination des mandataires sociaux de Publicis Groupe SA par le Conseil de surveillance ou par l'Assemblée générale ;
- examiner les propositions de nomination des dirigeants des principales filiales ou Solutions du Groupe ;
- suivre l'évolution des dirigeants des principales filiales ou Solutions du Groupe.

Le Comité de nomination est actuellement composé de Mme Élisabeth Badinter, Présidente du Comité, Mme Marie-Josée Kravis et MM. Michel Cicurel et Jean Charest. Au cours de l'année 2016, M. Amaury de Seze a quitté le Comité en raison de l'arrivée à échéance de son mandat de membre du Conseil de surveillance. Le Comité est ainsi passé de cinq à quatre membres. Trois de ses membres sont considérés comme indépendants au regard des critères retenus par le Conseil de surveillance : Mme Marie-Josée Kravis et MM. Michel Cicurel et Jean Charest.

Le Comité s'est réuni trois fois au cours de l'année 2016 et a rendu compte de ses travaux au Conseil de surveillance. Le taux moyen d'assiduité de ses membres a été de 93 %. Les principales activités



en 2016 de ce Comité sont indiquées à la section 2.1.4.1. du document de référence.

2.1.3.2 Comité de rémunération

Le Comité de nomination est régi par les articles 8 et suivants du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Les missions du Comité de rémunération auprès du Conseil de surveillance sont notamment les suivantes :

- émettre une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil de surveillance ;
- 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 de performance et tout autre élément de rémunération (indemnités de départ, retraite, clauses de non-concurrence...);
- proposer au Conseil de surveillance le texte des résolutions sur la rémunération des mandataires sociaux à soumettre à l'Assemblée générale ;
- d'une manière générale, examiner la politique du Directoire en matière de rémunération, et d'attribution d'options, d'actions gratuites ou de performance ou de tout instrument similaire.

Le Comité de rémunération est actuellement composé de M. Michel Cicurel, Président du Comité, Mmes Claudine Bienaimé et Véronique Morali et MM. Jerry A. Greenberg et Thomas H. Glocer. Au cours de l'année 2016, M. Amaury de Seze, a quitté le Comité en raison de l'arrivée à échéance de son mandat de membre du Conseil de surveillance et M. Thomas H. Glocer a rejoint le Comité. Sur les cinq membres, quatre membres dont le Président, sont considérés comme indépendants : Mme Claudine Bienaimé, et MM. Michel Cicurel, Jerry A. Greenberg et Thomas H. Glocer.

Le Comité s'est réuni neuf fois au cours de l'année 2016 et a rendu compte de ses travaux au Conseil de surveillance. Le taux moyen d'assiduité de ses membres a été de 94 %. Les principales activités en 2016 de ce Comité sont indiquées à la section 2.1.4.1. du document de référence.

2.1.3.3 Comité d'audit

Le Comité d'audit est régi par les articles 6 et suivants du règlement intérieur du Conseil de surveillance qui intègre depuis le 17 juin 2016 les nouvelles missions du Comité en application de la réforme européenne de l'audit.

Le Comité d'audit est actuellement composé de M. Jean Charest, Président du Comité, Mmes Claudine Bienaimé et Véronique Morali et de M. André Kudelski. Au cours de l'année 2016, le Comité est passé de trois à quatre membres avec l'arrivée de M. André Kudelski. Sur les quatre membres, trois membres dont le Président sont indépendants : Mme Claudine Bienaimé et MM. Jean Charest et André Kudelski. Du fait de leurs parcours professionnels, les quatre membres du Comité disposent de compétences particulières en matière financière et comptable. M. Jean-Paul Morin est l'expert permanent du Comité.

Le Comité s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2016. Le taux moyen d'assiduité de ses membres a été de 87 %.

Le Comité dispose d'un délai suffisant pour procéder à l'examen des comptes avant leur examen par le Conseil de surveillance. Le

Comité est régulièrement informé tant du programme, des résultats et des mesures correctives mises en œuvre à la suite des dispositifs de contrôle interne que du résultat des missions d'audit interne et de leur suite, ainsi que des principaux litiges en cours et de leur évolution. Le Comité est également informé de toutes les fraudes ou tentatives de fraudes dont le Groupe aurait pu avoir connaissance.

Les missions du Comité d'audit auprès du Conseil de surveillance sont notamment les suivantes :

- examiner les comptes sociaux et consolidés de la Société, 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 ;
- superviser l'organisation et la mise en œuvre de l'audit du Groupe, veiller à l'efficacité de son contrôle interne et de gestion des risques, et s'assurer de la régularité et de la sincérité des comptes ;
- émettre une recommandation au Conseil de surveillance sur le choix des commissaires aux comptes proposés à la désignation ou au renouvellement par l'Assemblée générale dans les conditions prévues par la loi, et s'assurer de leur indépendance ;
- 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.

Le Conseil de surveillance a entendu le Comité d'audit qui a émis son opinion sur l'arrêté des comptes, et plus généralement sur les procédures de contrôle et d'audit internes. Les principales activités en 2016 de ce Comité sont indiquées à la section 2.1.4.1. du document de référence.

2.1.3.4 Comité des risques et stratégies

Le Comité des risques et stratégies est régi par les articles 9 et suivants du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Le Comité des risques et stratégies est composé de Mme Marie-Josée Kravis, Présidente du Comité, Mmes Elisabeth Badinter et Marie-Claude Mayer et M. Jerry A. Greenberg. Le Comité compte deux membres indépendants dont la Présidente : Mme Marie-Josée Kravis et M. Jerry A. Greenberg.

Les missions du Comité des risques et stratégies auprès du Conseil de surveillance sont notamment les suivantes :

- examiner (en coordination avec le Comité d'audit) les risques auxquels la Société est exposée et les politiques et mesures correctives permettant de les maîtriser et les réduire ;
- étudier 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 ;
- examiner la stratégie du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale et les options retenues dans la mise en œuvre de cette stratégie.

Le Comité s'est réuni deux fois en 2016. Le taux d'assiduité de ses membres a été de 100 %.

Les principales activités en 2016 de ce Comité sont indiquées à la section 2.1.4.1. du document de référence.



2.1.4 Rapport de la Présidente du Conseil de surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance et les procédures de contrôle interne

Au titre de mes fonctions de Présidente du Conseil de surveillance et conformément à l'article L. 225-68 alinéa 7 du Code de commerce, il m'appartient de rendre compte de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place dans notre Groupe.

Le présent rapport a été élaboré avec l'appui du Secrétariat Général (notamment la Direction juridique, et la Direction de l'audit interne, du contrôle interne et de la gestion des risques), et de la Direction financière du Groupe.

Publicis Groupe SA se réfère au code Afep-Medef tel que mis à jour en novembre 2016 à l'exception des recommandations qui sont exposées à la section 2.1.6 du document de référence. Ce code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site Internet de l'Afep à l'adresse www.afep.com. Le code Afep-Medef a été rédigé à l'attention de sociétés régies par un Conseil d'administration et prévoit explicitement que les sociétés à forme duale procèdent aux adaptations nécessaires.

Publicis Groupe SA applique les principes du code Afep-Medef, et les adapte en tant que société à Conseil de surveillance sur un seul des critères proposés par le code pour évaluer l'indépendance des membres du Conseil de surveillance. Conformément au code Afep-Medef, Publicis Groupe SA s'en explique : le Conseil de surveillance s'est penché sur l'indépendance de ses membres et a analysé les critères qu'il souhaitait retenir. Le Conseil a écarté le critère de durée maximum de 12 ans pour les mandats des membres du Conseil de surveillance, considérant que cette limitation de durée n'est pas adéquate pour les Conseils de surveillance, dont le rôle est fondamentalement différent de celui des Conseils d'administration pour lesquels ces critères ont été définis.

Le Conseil de surveillance n'est pas responsable de la gestion de la Société, qui relève du seul Directoire, mais de son orientation et de son contrôle permanent. Ce rôle a conduit le Conseil à considérer que la notion de durée d'exercice du mandat est sans effet sur l'indépendance par nature de la fonction de surveillance qu'il exerce ainsi que chacun de ses membres.

En outre, le Conseil a considéré que les spécificités du secteur de la communication et son évolution mondiale et technologique font que l'expérience acquise est d'une grande utilité pour les membres du Conseil dans l'exercice de leurs responsabilités.

Le Conseil de surveillance a enrichi et diversifié, depuis 2015, sa composition en renforçant sa diversité en termes d'expérience internationale. Ainsi, deux nouveaux membres indépendants M. André Kudelski, de nationalité suisse, et M. Thomas H. Glocer, de nationalité américaine, ont été nommés par l'Assemblée générale du 25 mai 2016.

2.1.4.1 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance

Depuis le 27 novembre 1987, Publicis Groupe SA a adopté le mode d'administration « Directoire et Conseil de surveillance », permettant de dissocier les pouvoirs de gestion de ceux de contrôle et d'instaurer un véritable équilibre des pouvoirs.

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire.

Le Directoire est l'instance collégiale décisionnaire pour la conduite des affaires de la Société.

L'Assemblée générale du 4 juin 2007 a modifié les statuts de la Société pour permettre au Conseil de surveillance de déterminer chaque année les opérations visées à l'article 12 des statuts qui doivent être soumises à son assentiment préalable. Lors de sa séance du 8 février 2017, le Conseil de surveillance, reconduisant sa délibération du 10 février 2016, a décidé que l'acquisition ou la cession de tout bien immobilier, l'acquisition ou la cession d'entreprises pour une valeur supérieure à 5 % des capitaux propres de la Société ainsi que tout emprunt, toute émission d'obligations et d'actions dépassant ce même pourcentage des capitaux propres seront soumis à l'assentiment préalable du Conseil de surveillance.

Ces dispositions figurent également dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance, au même titre que des règles fondamentales comme celles touchant à l'indépendance des membres du Conseil, aux conflits d'intérêts, à la confidentialité. Le règlement fixe également les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses quatre comités spécialisés ainsi que ses relations avec le Directoire. Le Conseil de surveillance a complété son règlement intérieur, à effet du 17 juin 2016, sur les missions du Comité d'audit compte tenu de la réforme européenne de l'audit.

Dans le cadre de la prévention des délits d'initiés, les règles restrictives établies par le Directoire à l'intention des initiés du Groupe quant aux périodes autorisées pour les opérations sur les titres de la Société s'appliquent également aux membres du Conseil de surveillance.

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance est disponible sur le site Internet du Groupe à l'adresse www.publicisgroupe.com.

Composition du Conseil de surveillance

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil de surveillance a été composé de 11 membres puis de 12 à la suite de l'échéance du mandat de M. Amaury de Seze et des nominations de MM. André Kudelski et Thomas H. Glocer en date du 25 mai 2016.

Le Conseil est composé actuellement de Mme Élisabeth Badinter, Présidente du Conseil, Mme Sophie Dulac, Vice-Présidente, Mmes Claudine Bienaimé, Marie-Claude Mayer, Véronique Morali et Marie-Josée Kravis, et MM. Michel Cicurel, Simon Badinter, Jean Charest, Jerry A. Greenberg, André Kudelski et Thomas Glocer.



Le Conseil est ainsi composé à parité égale de femmes et d'hommes ; plus de la moitié de ses membres sont considérés comme indépendants au regard des critères retenus par le Conseil.

Indépendance des membres

Le Conseil de surveillance a retenu, pour apprécier l'indépendance de ses membres, les critères proposés par le code Afep-Medef en écartant pour les raisons exposées précédemment le critère lié à la durée maximale des mandats de 12 ans, soit :

- 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 :
 - 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 a vérifié que ses membres indépendants n'entretiennent aucune relation d'affaire significative d'un point de vue qualitatif et quantitatif avec le Groupe.

Ainsi pour M. Cicurel, administrateur de la Société Générale jusqu'au 18 mai 2016, le montant total de 280 millions d'euros des crédits octroyés par la Société Générale au Groupe (voir section 2.3.1 du présent document de référence) n'a pas été considéré comme significatif eu égard à une liquidité totale du Groupe de 4 914 millions d'euros au 31 décembre 2016.

En application de ces critères, ont été considérés comme membres indépendants : Mmes Marie-Josée Kravis et Claudine Bienaimé, et MM. Jean Charest, Michel Cicurel, Jerry A. Greenberg, André Kudelski et Thomas H. Glocer.

Situation des membres du Conseil de surveillance au regard des critères d'indépendance du code Afep-Medef :

(le critère est considéré comme rempli lorsqu'il est identifié par ✓)

	Critère 1 ⁽¹⁾	Critère 2 ⁽²⁾	Critère 3 ⁽³⁾	Critère 4 ⁽⁴⁾	Critère 5 ⁽⁵⁾	Critère 6 ⁽⁶⁾	Critère 7 ⁽⁷⁾	Qualification retenue par le Conseil
Élisabeth Badinter	✓	✓	✓		✓			Non indépendant
Sophie Dulac	✓	✓	✓		✓		✓	Non indépendant
Simon Badinter	✓	✓	✓		✓		✓	Non indépendant
Claudine Bienaimé	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Jean Charest	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Michel Cicurel*	✓	✓	✓	✓	✓		✓	Indépendant
Jerry A. Greenberg	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Marie-Josée Kravis	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Marie-Claude Mayer		✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non indépendant
Véronique Morali		✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non indépendant
André Kudelski	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Thomas H. Glocer	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant

* Le Conseil de surveillance considère que M. Michel Cicurel, qui a une ancienneté supérieure à 12 ans, est néanmoins indépendant pour les raisons exposées ci-dessus (également cf. section 2.1.6 – Application du code Afep-Medef : Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »).

(1) Critère 1 : ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : 1) salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; 2) salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide.

(2) Critère 2 : ne pas avoir de mandats croisés.

(3) Critère 3 : ne pas avoir de relations d'affaires significatives.

(4) Critère 4 : ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.

(5) Critère 5 : ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.

(6) Critère 6 : ne pas être membre du Conseil de surveillance depuis plus de 12 ans.

(7) Critère 7 : ne pas détenir plus de 10 % du capital ou des droits de vote.



Fonctionnement

Le Conseil délibère en français. Une traduction simultanée est disponible si nécessaire. Il s'est réuni sept fois au cours de l'année 2016 avec un taux moyen d'assiduité de 96 %. Les documents nécessaires à l'examen des points à l'ordre du jour parviennent normalement aux membres du Conseil quelques jours à l'avance et au moins cinq jours avant lorsqu'il s'agit de l'examen des comptes sociaux et consolidés de l'exercice. Le Directoire se tient en permanence à la disposition de tout membre du Conseil qui souhaiterait des éclaircissements ou des informations complémentaires. Le Conseil de surveillance peut décider de se réunir hors la présence du Directoire notamment en ce qui concerne les rémunérations des membres du Directoire. Des réunions sont organisées avec des dirigeants du Groupe notamment pour présenter la nouvelle organisation du Groupe dans le cadre de « *The Power of One* » et les plans d'action stratégiques mis en place. Pour faciliter la participation des membres, notamment ceux résidant à l'étranger, le Conseil de surveillance a prévu dans son règlement intérieur la possibilité, pour un ou plusieurs membres, de participer aux réunions du Conseil par moyens de vidéoconférence ou de télécommunication et ce, dans le cadre prévu par la loi et la réglementation. Le Conseil a également prévu, dans son règlement intérieur à l'article 1.1, des règles strictes en matière de conflits d'intérêt : le principe est que les membres du Conseil de surveillance doivent pouvoir exercer leur fonction en toute indépendance, l'un par rapport à l'autre et vis-à-vis du Directoire et que chaque membre s'engage, dès qu'il en a connaissance, à informer le Conseil de tout conflit d'intérêts réel ou potentiel. Durant l'année 2016, aucune situation de conflit d'intérêts n'a été identifiée par le Conseil ou par l'un de ses membres.

Activité du Conseil de surveillance en 2016

Les principaux points examinés et décisions prises par le Conseil de surveillance lors de ses réunions en 2016 ont été les suivants :

- Lors de la première partie de séance du 10 février 2016, M. Nick Colucci, CEO de la Solution Publicis Health, a présenté l'organisation et les performances de cette Solution aux membres du Conseil. En seconde partie de séance, le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire sur l'exercice écoulé et examiné les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2015, après avoir entendu le Comité d'audit et les commentaires des commissaires aux comptes. Le Conseil a reconduit les limitations de pouvoirs du Directoire et les autorisations annuelles données en matière de cautions, d'avalis et de garanties. Le Conseil a entendu le rapport du Comité de rémunération et a été informé par le Directoire de la préparation de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2016.
- Lors de sa séance du 2 mars 2016, le Conseil a entendu le rapport du Comité des risques et stratégies. Sur recommandation du Comité de nomination, et en ligne avec celle du code Afep-Medef sur l'échelonnement des mandats, le Conseil a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2016 un échelonnement de la durée des mandats à renouveler de Mmes Véronique Morali et Marie-Claude Mayer pour trois ans, de M. Michel Cicurel pour deux ans et un renouvellement de quatre ans pour les mandats de Mmes Marie-Josée Kravis et Sophie Dulac. Le Conseil a pris acte du souhait de M. Amaury de Seze de ne pas demander le renouvellement de son mandat et lui a exprimé sa profonde reconnaissance pour sa précieuse collaboration. Le Conseil a également suivi l'avis de ce Comité sur la proposition de candidatures de MM. André Kudelski et

Thomas H. Glocer. À l'occasion de ces décisions, le Conseil a examiné, sur avis dudit Comité, l'indépendance de ses membres et des candidats proposés.

Hors la présence du Directoire, et après avoir entendu le rapport du Comité de rémunération, le Conseil a examiné et approuvé les critères de la rémunération du Président du Directoire (qui depuis l'exercice 2012 est entièrement variable), arrêté la partie variable de la rémunération des autres membres du Directoire au titre de l'exercice 2015 et approuvé les critères d'attribution proposés pour le bonus 2016. Le Conseil s'est prononcé également sur les projets de résolutions à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires, a arrêté les termes de son rapport sur le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice 2015 et a approuvé le rapport de la Présidente sur le fonctionnement du Conseil de surveillance et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Le Conseil a examiné la synthèse et tiré les enseignements des conclusions de l'autoévaluation annuelle de ses travaux pour l'exercice 2015.

- Lors de la séance du 14 mars 2016, hors la présence du Directoire, le Conseil, sur recommandation du Comité de rémunération, a arrêté la rémunération variable du Président du Directoire et a révisé l'évaluation des critères quantitatifs de M. Jean-Michel Etienne fixée lors du Conseil du 2 mars 2016.
- Lors de sa séance du 25 mai 2016, le Conseil a revu la composition de ses quatre Comités. Le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 31 mars 2016 et des comptes sociaux et consolidés trimestriels de la Société. Le Conseil a entendu le rapport du Comité d'audit et une mise à jour du règlement intérieur du Conseil sur le rôle du Comité d'audit a été proposée. La situation du Groupe à fin avril 2016, ainsi que les prévisions actualisées ont été présentées au Conseil. Le Directoire a rendu compte des garanties données par Publicis Groupe SA à ses filiales. Le Conseil a entendu le rapport du Comité de rémunération et a donné son assentiment notamment sur la mise en place du LTIP 2016-2018 Directoire et Directoire + et du plan de rémunération en actions LionLead 3 et a confirmé le nombre d'actions devant être conservé pendant la durée du mandat de chacun des membres du Directoire bénéficiaires.
- Lors de la première partie de sa séance du 20 juillet 2016, M. Maxime Baffert, CEO de Proximedia, a fait un compte rendu sur Publicis90 et l'événement Viva Technology. En seconde partie de séance, le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 30 juin 2016 et a examiné les comptes sociaux et consolidés semestriels de la Société, après avoir entendu le rapport du Comité d'audit et les conclusions des commissaires aux comptes. Les prévisions actualisées à fin 2016 lui ont été présentées. Le Conseil a donné un avis favorable au maintien de la Société dans le capital de Metrobus. Le Conseil a pris connaissance du rapport du Comité de rémunération.
- La journée du 14 septembre 2016 a été consacrée à la rencontre des dirigeants clés du Groupe : Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire général Publicis Groupe et membre du Directoire et MM. Jean-Michel Etienne, Directeur financier Publicis Groupe et membre du Directoire, Rishad Tobaccowala, Chief Strategist Publicis Groupe et membre du « Directoire + », Arthur Sadoun, Chief Executive Officer Publicis Communications et membre du « Directoire + », Steve King, Chief Executive Officer Publicis Media et membre du « Directoire + », Alan Herrick, Chief Executive Officer Publicis.Sapient et membre du « Directoire + », Jarek Ziebinski, Chief Executive Officer Publicis One ont présenté



aux membres du Conseil de surveillance, dans leur domaine de responsabilité respectif, la nouvelle organisation du Groupe dans le cadre du concept de « *The Power of One* ». Ces présentations ont permis d'apprécier les actions menées par ces dirigeants et leurs performances et de mieux les connaître. Ensuite, le Conseil a entendu les rapports du Comité des risques et stratégies, du Comité d'audit et du Comité de rémunération et a émis un avis favorable au principe d'un refinancement d'un prêt.

- Enfin, lors de sa séance du 30 novembre 2016, le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 30 septembre 2016, et a examiné les comptes sociaux et consolidés de la Société du troisième trimestre après avoir entendu le rapport du Comité d'audit. La situation du Groupe à fin octobre ainsi que les prévisions actualisées ont été présentées. Le Conseil a fait une revue annuelle des conventions et engagements réglementés conclus et autorisés antérieurement et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2016 et a considéré que les raisons ayant justifié ces autorisations restaient pertinentes. Le Conseil a été informé de la fusion absorption de Medias & Régies Europe par Multi Market Services France Holdings. Sur la recommandation du Comité de rémunération, le Comité a approuvé les conditions financières de départ de M. Kevin Roberts. Le Comité de nomination a fait part au Conseil des options envisagées pour assurer la succession du Président du Directoire au cours de l'année 2017. Le Conseil s'est prononcé sur le plan de succession.

Évaluation du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance effectue annuellement une autoévaluation de ses travaux, dont il examine la synthèse et tire les enseignements. Pour procéder à cette évaluation, chacun des membres du Conseil répond à un questionnaire ; les résultats sont synthétisés et commentés. Mme Claudine Bienaimé, membre indépendant, a réalisé cette évaluation avec l'appui de la Direction juridique. L'analyse des conclusions de l'évaluation 2015 a été présentée lors de la séance du Conseil de surveillance du 2 mars 2016. Il ressort de cette analyse que le Conseil se déclare globalement satisfait de son fonctionnement, particulièrement de l'évolution de sa composition, de sa relation avec le Directoire et du cycle de rencontres initiées avec les autres dirigeants du Groupe. Un certain nombre de suggestions d'amélioration a été émis pour 2016. Ainsi, le Conseil a retenu de consacrer plus de temps à l'évolution stratégique et au suivi de la transformation du Groupe. Le Conseil a continué à adapter sa composition en fonction de la transformation du Groupe et à renforcer l'indépendance de ses membres. Une priorité particulière du Conseil est la rétention des talents et la préparation de la direction future du Groupe. Le Conseil constate que ses comités dans l'ensemble fonctionnent bien. Les principales évolutions retenues pour les comités ont été de compléter le comité d'audit par la présence d'un nouveau membre et d'augmenter la fréquence des réunions du Comité de nomination.

Pour l'exercice 2016, cette évaluation a été également menée par Mme Claudine Bienaimé ; les conclusions ont été présentées lors de la séance du 1^{er} mars 2017.

Les comités spécialisés du Conseil de surveillance

Quatre comités spécialisés (Comité de nomination, Comité de rémunération, Comité d'audit et Comité des risques et stratégies) aident le Conseil de surveillance dans l'accomplissement de ses missions dans le but d'améliorer ainsi le gouvernement d'entreprise

au sein du Groupe. Les comités ont été réorganisés, le 25 mai 2016, en raison de l'échéance du mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Amaury de Seze, Président du Comité de rémunération et membre du Comité de nomination, et des nominations de MM. André Kudelski et Thomas H. Glocer. Les règles de fonctionnement de ces quatre comités ont été précisées dans le règlement intérieur et sont décrites dans le document de référence à la section 2.1.3.

Le Comité de nomination est composé actuellement de Mme Élisabeth Badinter, Présidente du Comité, Mme Marie-Josée Kravis et MM. Michel Cicurel et Jean Charest. Trois de ses membres sont considérés comme indépendants au regard des critères retenus par le Conseil de surveillance.

Le Comité de nomination s'est réuni trois fois au cours de l'année 2016 ; le taux moyen d'assiduité est de 93 %. Le Comité de nomination s'est penché sur l'indépendance des membres du Conseil et a confirmé les critères retenus pour apprécier cette indépendance. Le Comité, soucieux de renouveler la composition du Conseil et d'en accroître l'indépendance, a débattu de la composition du Conseil et recommandé au Conseil de surveillance de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2016 le renouvellement des mandats qui arrivaient à échéance et la nomination de deux nouveaux membres. Afin d'éviter, un renouvellement en bloc du Conseil, et en ligne avec la recommandation du code Afep-Medef sur l'échelonnement des mandats, le Comité a recommandé au Conseil de surveillance de proposer à ladite Assemblée une modification statutaire permettant l'échelonnement de la durée de certains mandats à renouveler en 2016. Le Comité a été consulté sur les nominations des dirigeants des Solutions. Au cours de l'année 2016, la mission principale du Comité a été d'étudier attentivement la candidature des dirigeants clés du Groupe dans le cadre du processus de sélection relatif à la succession du Président du Directoire. Des réflexions ont été menées avec le Président du Directoire sur les différentes options envisagées pour assurer sa succession et la pérennité du Groupe.

Le Comité de rémunération est composé actuellement de M. Michel Cicurel, Président du Comité, Mmes Claudine Bienaimé et Véronique Morali et MM. Jerry A. Greenberg et Thomas H. Glocer. Le Comité compte quatre membres indépendants au regard des critères retenus par le Conseil de surveillance et est présidé par l'un d'entre eux.

Le Comité de rémunération s'est réuni neuf fois au cours de l'exercice 2016 ; le taux moyen d'assiduité est de 94 %. Au cours de l'année 2016, le Comité a examiné les questions relatives à la rémunération du Président (exclusivement variable depuis 2012) et des membres du Directoire (parties fixes et variables) et proposé au Conseil de surveillance les décisions à prendre les concernant. Le Comité a également examiné les questions relatives à la politique de rémunération en actions, notamment le lancement du LionLead3 et la mise en place d'un LTIP annuel et du LTIP 2016-2018 qui concerne les membres du Directoire et du "Directoire +". Le Comité a pris connaissance de la politique de bonus compte tenu de la nouvelle organisation du Groupe et a été consulté sur un nouveau mécanisme de bonus pour le Groupe. Le Comité a examiné les systèmes de rémunération des collaborateurs clés du Groupe et leur évolution possible. Le Comité a fait ses recommandations au Conseil de surveillance sur les conditions financières de départ de M. Kevin Roberts.

Les principes et les règles arrêtés par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux



mandataires sociaux sont décrits au chapitre 2.2 du document de référence établi pour l'exercice 2016. Les principaux éléments de la politique d'attribution des options sur actions et des actions de performance sont décrits à la note 28 des comptes consolidés présentés dans le document de référence.

Le Comité des risques et stratégies est composé de Mme Marie-Josée Kravis, Présidente du Comité, Mmes Elisabeth Badinter et Marie-Claude Mayer et M. Jerry A. Greenberg.

Le Comité des risques et stratégies s'est réuni deux fois au cours de l'année 2016 ; le taux d'assiduité a été de 100 %. Le Comité compte deux membres indépendants et est présidé par l'un d'entre eux. Le Comité a examiné la cartographie des risques du Groupe, et plus particulièrement les risques liés à la transformation du Groupe et à l'intégration de Sapient, et les mesures mises en œuvre pour les limiter. Le Comité a examiné la situation boursière de Publicis Groupe. Le Comité a discuté des grandes options stratégiques en termes de développement et d'acquisitions.

Le Comité d'audit est composé actuellement de M. Jean Charest, Président du Comité, Mmes Claudine Bienaimé et Véronique Morali et M. André Kudelski. M. Jean-Paul Morin est l'expert permanent du Comité. Trois membres du Comité sont des indépendants dont le Président. Du fait de leurs parcours professionnels, les quatre membres du Comité disposent de compétences particulières en matière financière et comptable.

Le Comité d'audit s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2016 ; le taux moyen d'assiduité est de 87 %. Ce Comité supervise l'organisation et la mise en œuvre de l'audit du Groupe, veille à la qualité de son contrôle interne et s'assure de la régularité et de la sincérité des comptes. Le Comité d'audit est régulièrement informé tant du programme, des résultats et des mesures correctives mises en œuvre à la suite des dispositifs de contrôle interne, que du résultat des missions d'audit interne et de leur suite, ainsi que des principaux litiges en cours et de leur évolution. Il est également informé de toutes les fraudes ou tentatives de fraudes dont le Groupe aurait pu avoir connaissance. Il suit la mise en œuvre des recommandations faites par les commissaires aux comptes et donne son opinion sur les budgets consacrés à l'audit externe du Groupe. Au cours de l'exercice 2016, le Comité d'audit a entendu les commissaires aux comptes hors la présence du management lors de ses réunions. Le Comité a revu les honoraires des missions supplémentaires confiées aux commissaires aux comptes. Le Comité a pris connaissance des missions menées par l'audit interne et des cas d'alerte qui lui ont été communiqués. Le Comité a examiné la rotation des Cabinets Mazars et Ernst & Young et autres, commissaires aux comptes, ainsi que celle des associés signataires de ces deux cabinets.

Le Conseil de surveillance a entendu le Comité d'audit qui a émis son opinion sur l'arrêté des comptes, et plus généralement sur les procédures de contrôle et d'audit internes qui font l'objet de la seconde partie de ce rapport.

Les accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offres publiques d'acquisition sont présentés au chapitre 6.2.3 du document de référence.

S'agissant des Assemblées générales, les modalités de participation des actionnaires aux assemblées sont exposées aux articles 19 à 24 des statuts de la Société. Un résumé de ces règles est mentionné au chapitre 6.1.5 du document de référence.

2.1.4.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

1. Objectifs et organisation

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques est pleinement intégré à la gestion opérationnelle et financière du Groupe. Il a vocation à couvrir l'intégralité des activités et structures du Groupe. La politique de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe, validée par le Directoire et relayée à tous les échelons du Groupe, vise à fournir une assurance raisonnable sur la réalisation des objectifs du Groupe quant à :

- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- la gestion et maîtrise des risques stratégiques, opérationnels et financiers ;
- la réalisation et l'optimisation des opérations, en ligne avec les orientations fixées par le Directoire.

Les objectifs de ce dispositif, tels que validés par le Directoire et présentés au Comité d'audit sont de permettre :

- une veille continue visant à identifier les risques et opportunités ayant une éventuelle incidence sur l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe ;
- une communication appropriée autour des risques permettant de contribuer au processus de prise de décision ;
- un suivi régulier de l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe.

Le Groupe s'est doté d'une fonction de Secrétariat général lui permettant un suivi formel et centralisé du dispositif de contrôle interne : cette fonction regroupe la Direction juridique (dirigée par le General Counsel), la Direction de l'audit interne, du contrôle interne et de la gestion des risques (dirigée par le *VP Internal Audit & Risk Management*), les Directions des achats, enfin les Ressources humaines. La Secrétaire générale est membre du Directoire du Groupe. Le *VP Internal Audit & Risk Management* et la Secrétaire générale participent à toutes les réunions du Comité d'audit et disposent d'un accès aisé à son Président et à chacun de ses membres. De même, le Comité d'audit a un accès direct au contrôle interne. Les leviers permettant d'avoir une vision plus large des risques se trouvent ainsi réunis, ce qui concourt à l'objectif d'une meilleure maîtrise des risques dans l'ensemble de l'organisation.

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe s'appuie dans son organisation sur le référentiel COSO 2013 (« *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* ») ainsi que sur le cadre de référence défini par l'AMF.

2. Dispositif de contrôle interne

Publicis Groupe a défini un référentiel fondé sur les valeurs du Groupe qui y sont exposées, et contenant des principes et règles pratiques de conduite et d'éthique, de responsabilité sociale ainsi que toutes les autres pratiques permettant de mener les opérations des entités du Groupe dans le respect des règles, lois et législations. Ce référentiel, applicable à tous les niveaux hiérarchiques du Groupe, établit des règles de conduite à cet effet : « *The Publicis way to behave and the way to operate* ». Ce référentiel est dénommé « Janus » ; il est distribué dans tous les réseaux et est accessible en ligne à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Une nouvelle version de « Janus » a été publiée en avril 2015.



Les procédures relatives à l'établissement de l'information comptable et financière, à la maintenance de la sécurité des systèmes d'information ainsi que celles relatives à la mise en œuvre des processus opérationnels majeurs y sont mentionnées d'une manière détaillée, favorisant la cohérence des traitements à tous les niveaux du Groupe et des réseaux.

Ce référentiel constitue la base du dispositif de contrôle interne du Groupe.

Celui-ci est également renforcé par un réseau de centres de services partagés qui a été mis en place par le Groupe de manière systématique depuis 1996 afin de répondre aux enjeux d'une activité qui repose sur un grand nombre d'agences. Ce réseau est piloté par un CEO, rapportant au Président du Directoire, les fonctions juridiques et les fonctions financières des centres de services partagés étant respectivement sous la responsabilité fonctionnelle de la Direction juridique et la Direction financière du Groupe. Le réseau des centres de services partagés couvre désormais près de 97 % des revenus du Groupe.

Le déploiement du dispositif de contrôle interne se fait grâce à l'implication du Directoire, de la Direction financière, de la Direction des opérations, de la Direction de l'audit interne, du contrôle interne et de gestion des risques ainsi que des directions opérationnelles des réseaux. Pour les acquisitions du Groupe, le déploiement du dispositif de contrôle interne s'effectue généralement dans les 12 mois suivant la date d'acquisition. Les acquisitions sont également sujettes à une attention particulière lors de l'élaboration du plan d'audit annuel.

3. Suivi de l'efficacité du système de contrôle interne

La Direction générale est responsable du dispositif de contrôle interne du Groupe. La Secrétaire générale et le *Vice-Président (VP) Internal Audit & Risk Management* rendent compte, de manière régulière, au Comité d'audit et au Directoire de la qualité du dispositif de contrôle interne du Groupe. Ce dispositif repose sur les moyens suivants :

A) LES MISSIONS DE L'AUDIT INTERNE

La Direction de l'Audit Interne, dont les missions sont décrites dans la « Charte de l'Audit Interne » qui est incluse dans Janus, aide le Groupe à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, la bonne mise en œuvre et l'efficacité d'un ensemble de procédures et de processus de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernement d'entreprise.

Les équipes d'audit effectuent des missions d'évaluation du contrôle interne couvrant les différents processus financiers et opérationnels au niveau des entités du Groupe, suivant un plan d'audit annuel. Ce plan d'audit est élaboré à partir de l'analyse des risques, des événements passés, de requêtes spécifiques de la Direction générale et après concertation avec les réseaux ; il est validé chaque année par le Président du Directoire et par le Comité d'audit.

L'audit interne réalise des audits d'entités et mène également des missions d'audit spéciales couvrant des sujets spécifiques et transversaux à divers niveaux dans le Groupe.

Les missions d'audit interne font l'objet d'un rapport communiqué au Président du Directoire du Groupe et d'un suivi des recommandations et plans d'action. Une synthèse de toutes les missions réalisées, y compris les missions spéciales, est présentée lors de chaque réunion du Comité d'audit.

Le suivi des plans d'action résultant des recommandations d'audit est effectué centralement à l'aide d'une application informatique dédiée. En outre, des missions spécifiques de suivi sur le terrain sont lancées pour les rapports les plus critiques ou lorsque les indicateurs de mise en œuvre des plans d'actions ne sont pas conformes aux engagements pris par les entités auditées. Le bilan de la mise en œuvre des recommandations issues des audits est présenté régulièrement aux Directeurs financiers des réseaux du Groupe ainsi qu'au Comité d'audit.

L'audit interne dispose d'un appui externe en tant que de besoin et en particulier lorsque des compétences ou des techniques particulières sont nécessaires pour conduire les investigations.

L'Audit interne de Publicis Groupe travaille conformément aux normes internationales de la profession édictées par l'IIA (« *The Institute of Internal Auditors* ») et a entrepris sur 2016 une démarche d'assurance et de certification qualité conduite par IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne).

La certification a été obtenue en mars 2017.

B) FINANCIAL MONITORING CONTROLS PROGRAM

Publicis Groupe a également mis en place un programme intitulé *Financial Monitoring Controls* (FMC) qui consiste en une sélection de contrôles clés, établis par processus et mis en œuvre dans toutes les entités du Groupe.

Le suivi du déploiement et de la mise en œuvre des contrôles clés se fait à deux niveaux :

- une autoévaluation mensuelle, soumise par toutes les entités du Groupe, contribue à leur responsabilisation sur l'efficacité de leurs contrôles ;
- des équipes dédiées, intitulées équipes FMC, sont déployées au niveau des différents réseaux et évaluent l'efficacité des contrôles au sein des entités. Ces équipes sont rattachées à la Direction financière de chaque réseau ainsi qu'à la Direction de l'audit interne, du contrôle interne et de gestion des risques du Groupe qui assure leur pilotage, anime leurs travaux et en effectue la synthèse. Ces équipes suivent un plan de contrôle couvrant annuellement plus de 75 % du revenu consolidé du Groupe ;
- par ailleurs une revue des contrôles clés des processus Corporate liés au reporting financier (Consolidation, Tax, M&A...) est effectuée annuellement par l'audit interne.

C) LE SUIVI DE LA DIRECTION JURIDIQUE

La Direction juridique du Groupe effectue un suivi régulier des risques liés aux litiges dans le Groupe. Une synthèse des litiges significatifs, ainsi qu'une évaluation de leurs impacts potentiels, est présentée à la Direction générale du Groupe tous les trimestres. Les principaux litiges sont également évoqués à chaque séance du Comité d'audit.

4. Dispositif de gestion des risques

En liaison avec la Direction générale, les directions opérationnelles des réseaux sont particulièrement impliquées dans le suivi des risques liés aux grands contrats ou à l'activité dans les pays émergents. Elles analysent de manière continue l'exposition du Groupe à la perte de contrats significatifs, aux risques de conflit d'intérêt ou à l'évolution des clauses contractuelles.

La Secrétaire générale en tant que responsable des Ressources humaines partage régulièrement au sein du Directoire le résultat de



ses analyses sur l'attraction et la rétention des talents, la formation ainsi que sur les risques associés à la perte éventuelle de dirigeants clés.

Les risques relatifs à l'information comptable, à la politique de croissance externe, à la gestion de la position de liquidité, du change, de la dette du Groupe ou de la fiscalité, sont suivis par la Direction financière, en lien avec la Direction générale.

Les risques associés à l'information comptable et financière font également l'objet d'un contrôle détaillé, piloté par la Direction du contrôle interne et gestion des risques, sur la base de laquelle le dispositif FMC (*Financial Monitoring Controls*) est défini.

La formalisation du suivi du dispositif de gestion des risques a commencé en 2008 avec la mise en place d'une cartographie des risques. L'ensemble des risques pouvant avoir un impact sur les finances, les opérations ou l'image du Groupe y est répertorié. Ces impacts font l'objet d'une évaluation et une probabilité d'occurrence est estimée pour chaque risque recensé ; un niveau de risque inhérent est déterminé ainsi qu'un niveau de risque résiduel après prise en compte du dispositif de maîtrise.

Ainsi, en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, il est précisé que, eu égard aux activités du Groupe, les risques financiers liés aux effets du changement climatique ont un impact négligeable. Cependant, le Groupe est attentif à mesurer ses risques environnementaux et à trouver des solutions pour les réduire (section 2.4.5. du document de référence).

La cartographie des risques est mise à jour régulièrement de façon à permettre un renforcement dynamique du dispositif de maîtrise des risques.

En 2016, la cartographie a notamment fait l'objet de deux actualisations qui ont été présentées au Comité des risques et stratégies de mars et septembre 2016. En outre, des études détaillées de certains risques majeurs ont été effectuées comme par exemple les risques inhérents à la transformation du Groupe et ceux liés à l'intégration de Sapient. Ces analyses ont été présentées au Comité des risques et stratégies ; elles ont été accompagnées de propositions de plans d'actions destinés à limiter le niveau de risque résiduel et ont servi de base, parmi d'autres éléments, à la définition du plan d'audit pour 2017. Un suivi de la mise en œuvre des recommandations faites sur le suivi du taux de rotation du personnel a également été réalisé.

Ce rapport, issu de l'apport des différents acteurs mentionnés en introduction de ce document, a été approuvé par le Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA lors de sa séance du 1^{er} mars 2017.

La Présidente du Conseil de surveillance
Élisabeth Badinter



2.1.5 Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport de la Présidente du Conseil de surveillance de la société Publicis Groupe

Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport de la Présidente du Conseil de surveillance de la société Publicis Groupe

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Publicis Groupe et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par la Présidente de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient à la Présidente d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport de la Présidente, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225 68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport de la Présidente. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport de la Présidente ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport de la Présidente.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport de la Présidente du Conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225 68 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport de la Présidente du Conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225 68 du Code de commerce.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 28 avril 2017

Les commissaires aux comptes

MAZARS

ERNST & YOUNG et Autres

Philippe Castagnac

Anne-Laure Rousselou

Vincent de La Bachelerie

Valérie Desclève



2.1.6 Application du code Afep-Medef : mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »

Dans le cadre de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 225-68 du Code de commerce et visée à l'article 27.1 du code Afep-Medef, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du code Afep-Medef. Toutefois, certaines dispositions ont été écartées pour les raisons expliquées ci-après :

Recommandations du code Afep-Medef

Article 8 – Critère d'indépendance des administrateurs

Durée maximum de 12 ans pour les mandats des membres du Conseil d'administration.

La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

Position

Le Conseil a écarté le critère de durée maximum de 12 ans pour les mandats de membres du Conseil de surveillance considérant que cette limitation de durée n'est pas adéquate pour les Conseils de surveillance, dont le rôle est fondamentalement différent de celui des Conseils d'administration pour lesquels ces critères ont été définis. Le Conseil de surveillance, organe non-exécutif, n'est pas responsable de la gestion de la Société, qui relève du seul Directoire, mais de son orientation et de son contrôle permanent. Ce rôle a conduit le Conseil à considérer que la notion de durée d'exercice du mandat est sans effet sur l'indépendance par nature de la fonction de surveillance qu'il exerce ainsi que chacun de ses membres.

2.1.7 Code de déontologie

Le Groupe dispose d'un corpus de règles de comportement et d'éthique sous l'appellation « Janus ». Il est applicable à tous les niveaux hiérarchiques du Groupe et établit les règles de conduite pour mener les opérations : « *The Publicis way to behave and to operate* ». Il a été mis à jour en avril 2015 et a été distribué dans tous les réseaux.

Janus inclut des règles et principes relatifs à l'éthique, à la responsabilité sociale, au respect des cadres réglementaires et légaux, à la Gouvernance, à la communication, à la conduite des affaires et aux relations clients, à la gestion des ressources humaines, à la protection des marques et propriétés intellectuelles du Groupe, à la gestion financière et comptable ainsi qu'aux règles en matière de fusion et acquisition, d'investissement, de restructuration ou de politique d'achats.

Ce référentiel comprend en particulier un code de déontologie qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs du Groupe avec, en outre, des règles spécifiques pour les membres du Directoire et les autres principaux dirigeants. Les valeurs de Publicis y sont clairement exposées, à commencer par le respect des personnes et de leurs différences.

Ces règles de déontologie ont pour objectif de doter le Groupe de procédures et de règles strictes quant à la façon d'exercer notre métier dans le monde entier et dans tous les domaines : gestion humaine, éthique du métier, gestion des finances, responsabilité

de chacun. Il s'agit, entre autres, de favoriser la diversité et la prévention des actions discriminatoires. Elles visent à prévenir toute activité illégale, notamment en imposant le respect par les employés du Groupe des lois et règlements dans la conduite des affaires du Groupe. Janus prévoit des règles détaillées de déontologie boursière, visant à prévenir le délit d'initiés, qui font l'objet d'un chapitre spécifique. Les règles de déontologie du Groupe ont également pour objet de prévenir le favoritisme, les malversations, les abus de confiance, la corruption, les conflits d'intérêts ou autres inconduites et imposent au Groupe et à ses employés les standards les plus élevés en matière d'intégrité, d'éthique et de conformité. Elles visent à protéger l'information et le savoir-faire du Groupe en prévoyant des principes stricts de confidentialité et de loyauté. Elles établissent des procédures de contrôle et de reporting par les cadres dirigeants du Groupe et des différents réseaux de toute violation à ces règles.

Ce Code est disponible sur la page du site Internet du Groupe (www.publicisgroupe.com) sous la rubrique « Responsabilité sociale de l'Entreprise », dans la sous-rubrique « Publications RSE » puis « Code Éthique ».

Le Groupe s'engage à fournir une copie de ses Codes de déontologie à toute personne qui le demanderait, sans frais. La demande peut être formulée directement auprès de la Direction juridique du Groupe par téléphone au 33(0)1 44 43 70 00 ou par courrier, adressé au 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France.



2.2 Rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux

Publicis Groupe a mis en place une politique de rémunération attractive et exigeante, ayant pour but de motiver et inciter les collaborateurs à apporter une forte contribution pour l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe et en assurer la performance à long terme.

La structure de rémunération est communiquée de manière transparente et claire aux collaborateurs, aux actionnaires et aux investisseurs.

Les développements qui suivent décrivent la philosophie et les principes de la politique de rémunération des mandataires sociaux.

Publicis Groupe se réfère depuis l'exercice 2008 au code Afep-Medef pour l'élaboration du rapport sur les rémunérations prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Le présent rapport intègre désormais, en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Conseil de surveillance.

Il sera proposé lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 d'approuver les politiques de rémunération au titre de l'exercice 2017 des membres du Conseil de surveillance et du Directoire telles

qu'explicitées aux sections 2.2.1.1, 2.2.1.2, 2.2.2.2 et 2.2.3.1 ci-après ; à cette fin huit résolutions seront proposées (huitième, onzième et quinzisième à vingtième résolutions). Des résolutions de cette nature seront soumises chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires dans les conditions prévues par la loi. Si l'Assemblée générale de Publicis Groupe SA n'approuvait pas ces résolutions, les rémunérations seraient déterminées conformément aux rémunérations attribuées au titre de l'exercice précédent, ou en l'absence de rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent conformément aux pratiques existant au sein de la Société.

Il est précisé que le versement en 2018 des éléments de rémunération variables et exceptionnels, composant la rémunération au titre de l'exercice 2017 qui sont exposés ci-après pour le Président du Conseil de surveillance, le Président du Directoire et les membres du Directoire, sera conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire de ces éléments de rémunération dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

Par ailleurs, en application de l'article 26 du code Afep-Medef, les éléments de la rémunération due ou attribuée au Président du Conseil de surveillance, au Président du Directoire et aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2016, sont soumis pour avis (voir section 2.2.4.2 ci-après) à l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017.

2

2.2.1 Rémunération des membres du Conseil de surveillance

Les décisions du Conseil de surveillance en matière de rémunération sont prises après avis du Comité de rémunération.

Les développements suivants traiteront des principes généraux de rémunération, ainsi que des principes spécifiques au Président et au Vice-Président du Conseil de surveillance.

2.2.1.1 Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance

La politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA a pour objectif de rémunérer la compétence, l'implication et l'indépendance de ses membres, dans un contexte où leur engagement est croissant.

Enveloppe globale de jetons de présence

Le montant global de l'enveloppe des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance est déterminé par un vote de l'Assemblée générale des actionnaires de Publicis Groupe SA.

L'Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2014 a fixé une enveloppe annuelle de 1,2 million d'euros pour les jetons de présence des membres du Conseil de surveillance, valable pour chaque exercice et jusqu'à nouvelle décision des actionnaires.

Allant au-delà des recommandations du code Afep-Medef, le Conseil de surveillance a décidé que la répartition des jetons de présence entre les membres du Conseil de surveillance sera exclusivement liée à leur participation effective aux réunions du Conseil de surveillance et à celles des comités.

Dans le cadre de l'enveloppe globale maximum des jetons de présence votée par l'Assemblée générale des actionnaires, chaque membre du Conseil de surveillance perçoit un montant de 5 000 euros pour chaque réunion du Conseil de surveillance et chaque comité auquel il participe.

À titre informatif, l'enveloppe de jetons de présence a été utilisée à 65 % pour l'année 2016.

Rémunérations exceptionnelles

Conformément à l'article 17 III des statuts de la Société, le Conseil de surveillance peut allouer, en se conformant à la législation en vigueur, des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats spécifiques confiés à ses membres.

Ces rémunérations sont déterminées par le Conseil de surveillance en prenant en compte la durée et la complexité de la mission après avis du Comité de rémunération.

À titre informatif, il est précisé que cette faculté n'a pas été utilisée durant l'exercice 2016.



Cette politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance est soumise à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires (vote *ex ante*) du 31 mai 2017 dans sa quinzième résolution.

2.2.1.2 Politique de rémunération du Président et du Vice-Président du Conseil de surveillance

Conformément à l'article 17 I des statuts de la Société, le Président et le Vice-Président peuvent, outre les jetons de présence, percevoir des rémunérations spécifiques au titre de ces fonctions (non comprises dans l'enveloppe annuelle de jetons de présence). Le montant de ces rémunérations est déterminé par le Conseil de surveillance en prenant en compte les critères de marché, sur proposition du Comité de rémunération.

La rémunération allouée est un montant fixe, et ne peut comprendre ni élément variable, ni avantage supplémentaire, ni mécanisme d'incitation en actions.

La rémunération fixe de Mme Élisabeth Badinter, en sa qualité de Présidente du Conseil de surveillance est de 240 000 euros bruts par an. Cette rémunération est inchangée depuis 2012.

Mme Sophie Dulac ne perçoit aucune rémunération en sa qualité de Vice-Présidente.

À la suite de l'annonce du 26 janvier 2017 du choix du Conseil de surveillance de nommer M. Arthur Sadoun à compter du 1^{er} juin 2017 pour succéder à M. Maurice Lévy en tant que Président du Directoire de Publicis Groupe SA, Mme Élisabeth Badinter a proposé que M. Maurice Lévy rejoigne le Conseil de surveillance et lui succède

en tant que Président. Mme Élisabeth Badinter serait nommée Vice-Présidente. La nomination de M. Maurice Lévy en tant que membre du Conseil de surveillance de la Société est soumise à l'Assemblée des actionnaires du 31 mai 2017.

Mme Élisabeth Badinter ne serait pas rémunérée au titre de son mandat de Vice-Présidente du Conseil de surveillance à compter du 1^{er} juin 2017.

Mme Élisabeth Badinter n'a pas de contrat de travail avec Publicis Groupe SA ou une de ses filiales.

Cette politique de rémunération de la Présidente du Conseil de surveillance est soumise à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires (vote *ex ante*) du 31 mai 2017 dans sa seizième résolution.

La politique de rémunération de M. Maurice Lévy en tant que Président du Conseil de surveillance est exposée au point 2.2.2.2 B ci-après et est soumise à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires (vote *ex ante*) du 31 mai 2017 dans sa huitième résolution.

2.2.1.3 Montants versés en 2016 aux membres du Conseil de surveillance

La rémunération totale incluant les avantages de toute nature versée durant l'exercice clos le 31 décembre 2016 à chaque membre du Conseil de surveillance, tant par la Société que par des sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, est indiquée ci-après. Cette rémunération comprenant, pour certains membres du Conseil de surveillance, une partie fixe et une partie variable, le montant de la partie fixe incluse dans la rémunération totale est signalé. La rémunération globale est exprimée en euros. Les montants indiqués sont les montants bruts avant prélèvements sociaux et fiscaux.


RÉMUNÉRATIONS (EN EUROS) VERSÉES DURANT L'EXERCICE 2016 AUX MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (MONTANTS BRUTS AVANT PRÉLÈVEMENTS SOCIAUX ET FISCAUX)

	Rémunération brute totale 2016 dont :	Partie fixe	Partie variable	Jetons de présence	Avantages en nature	Rémunération brute totale 2015	Dont partie fixe
Élisabeth Badinter	295 000	240 000	-	55 000	-	310 000	240 000
Sophie Dulac	35 000	-	-	35 000	-	55 000	-
Simon Badinter	35 000	-	-	35 000	-	55 000	-
Claudine Bienaimé	105 000	-	-	105 000	-	120 000	-
Michel Cicurel	65 000	-	-	65 000	-	95 000	-
Hélène Ploix ⁽¹⁾	30 000	-	-	30 000	-	90 000	-
Amaury de Seze ⁽²⁾	70 000	-	-	70 000	-	80 000	-
Henri-Calixte Suaudeau ⁽³⁾	25 000	-	-	25 000	-	65 000	-
Gérard Worms ⁽⁴⁾	35 000	-	-	35 000	-	95 000	-
Véronique Morali	75 000	-	-	75 000	-	85 000	-
Marie-Josée Kravis	50 000	-	-	50 000	-	60 000	-
Marie-Claude Mayer ⁽⁵⁾	370 000	250 000	70 000	50 000	-	350 000	250 000
Jean Charest	50 000	-	-	50 000	-	50 000	-
Jerry Greenberg ⁽⁶⁾	30 000	-	-	30 000	-	-	-

(1) Fin de mandat de membre du Conseil de surveillance le 27 mai 2015.

(2) Fin de mandat de membre du Conseil de surveillance le 25 mai 2016.

(3) Fin de mandat de membre du Conseil de surveillance le 27 mai 2015.

(4) Fin de mandat de membre du Conseil de surveillance le 27 mai 2015.

(5) Mme Marie-Claude Mayer, membre du Conseil de surveillance, est titulaire d'un contrat de travail avec Publicis Conseil.

(6) Nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance le 27 mai 2015.

Le tableau de synthèse des éléments de la rémunération attribuée au titre l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Mme Élisabeth Badinter figurant à la section 2.2.4.2 ci-après sera soumis à l'Assemblée

générale des actionnaires du 31 mai 2017 pour avis dans sa dixième résolution conformément au code Afep-Medef de novembre 2016.

2.2.2 Rémunération de M. Maurice Lévy

2.2.2.1 Rémunération de M. Maurice Lévy au titre de l'exercice 2016

Mécanisme de la rémunération

Sur proposition de M. Maurice Lévy, la rémunération du Président du Directoire ne comportait plus de partie fixe et a été intégralement variable et liée à la performance de Publicis Groupe du 1^{er} janvier 2012 au 31 décembre 2016.

Le Président du Directoire de Publicis Groupe SA ne dispose d'aucun autre élément de rémunération : il ne bénéficie pas des programmes de rémunération en actions mis en place au bénéfice des autres dirigeants du Groupe et il ne dispose pas de régime de retraite supplémentaire ni d'indemnité de départ.

Le calcul de la rémunération du Président du Directoire est effectué sur la base d'un total théorique maximum de 6 millions d'euros.

Toutefois, la rémunération totale annuelle ne peut excéder un maximum de 5 millions d'euros. En fonction des performances réalisées et de l'évaluation de l'atteinte des objectifs qualitatifs, la rémunération de M. Maurice Lévy peut donc varier de 0 à 5 millions d'euros.

Ces modalités ont été établies depuis le 1^{er} janvier 2012 et maintenues lors du dernier renouvellement de son mandat intervenu le 15 septembre 2014.

CRITÈRES RETENUS POUR L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

La rémunération de M. Maurice Lévy repose d'une part sur des critères de performance financiers et boursier, majoritairement fondés sur une comparaison avec les principaux concurrents de Publicis Groupe (Omnicom, WPP et IPG) et, d'autre part, sur des critères de performance individuels non financiers définis annuellement par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité de rémunération en fonction des objectifs jugés majeurs pour l'avenir du Groupe.

La rémunération du Président du Directoire repose ainsi sur trois types de critères :

- **trois critères financiers** prenant en compte le développement de la croissance et celui de la rentabilité du Groupe comparés à ceux d'un groupe de référence composé des trois autres principaux groupes mondiaux de communication (Omnicom, WPP et IPG) :
 - la croissance organique du revenu du Groupe,
 - le taux de résultat net par rapport au revenu, et



- le taux d'évolution du bénéfice net par action dilué du Groupe (*earnings per share* ou « EPS »), comparant l'EPS de l'exercice et l'EPS moyen des deux exercices précédents ;
- **un critère de création de valeur pour l'actionnaire** : TSR (*Total Shareholder Return*) qui reflète la variation du cours de Bourse de l'action Publicis Groupe entre le début et la fin de l'exercice social concerné (sur la base de la moyenne des premiers cours cotés constatés sur les vingt dernières séances de l'année, comparée à la moyenne des premiers cours cotés sur les vingt premières séances de l'année), majorée du montant des dividendes versés au cours de l'exercice. Ce critère est directement lié à l'intérêt immédiat des actionnaires.

Ces quatre critères financiers et boursier ont été choisis par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, parce qu'ils expriment le mieux la qualité des performances de l'entreprise. Mesurés pour trois d'entre eux par rapport aux principaux concurrents de Publicis Groupe, ils incitent à la surperformance ;

- **des critères individuels non financiers** afin de valoriser la mise en œuvre d'actions stratégiques clés dont les effets se manifestent pleinement sur le long terme, à hauteur du tiers du poids global des critères. Le Conseil de surveillance décide chaque année des objectifs stratégiques assignés à M. Maurice Lévy.

Pour 2016, ces critères individuels portaient, avec une pondération identique, sur :

- la mise en œuvre de la nouvelle organisation née de la transformation du Groupe de façon complète et opérationnelle ; et

- la finalisation du plan de succession.

PONDÉRATION DES CRITÈRES ET MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET BOURSIÈRE

- pondération :
 - les critères financiers et boursier pèsent ensemble pour les deux tiers du calcul de la rémunération théorique du Président du Directoire :
 - 3/4 de cette enveloppe sont attribués en fonction des critères de croissance organique et de résultat net, chacun étant pris en compte à égalité,
 - 1/4 de cette enveloppe est attribué en fonction des critères de bénéfice net par action dilué et de TSR, chacun étant pris en compte à égalité,
 - les critères individuels non financiers pèsent ensemble pour un tiers du calcul de la rémunération, chaque critère ayant le même poids ;
- la performance sur chacun des critères, et la rémunération à laquelle cette performance donne droit, est évaluée de manière distincte, chaque critère étant indépendant des autres ;
- la rémunération susceptible d'être versée au titre de chacun des critères financiers et boursier est encadrée par un seuil minimal de performance, en dessous duquel la rémunération au titre du critère considéré est nulle, et un seuil maximal qui doit être atteint pour que la rémunération délivrée au titre de ce critère soit maximale. Ces seuils sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Critères financiers	Seuil minimum de performance/rémunération	Seuil maximum de performance/rémunération
Taux de croissance organique	80 % du taux moyen de croissance organique du groupe de référence	Égal ou supérieur à 120 % du taux moyen du groupe de référence
Taux de résultat net	80 % du taux le plus élevé du groupe de référence	Égal ou supérieur au taux le plus élevé du groupe de référence
Évolution du taux de bénéfice net par action dilué	80 % du taux moyen du groupe de référence	Égal ou supérieur au taux d'évolution moyen du groupe de référence
TSR	Nulle ou négative	Positive

Pour les trois premiers critères, en dessous du seuil minimum de performance, aucune rémunération n'est versée et entre les deux seuils (minimum et maximum) la rémunération à verser est calculée de manière linéaire entre 0 et le montant maximal.

STABILITÉ DES CONDITIONS DE PERFORMANCE FINANCIÈRE

Le Conseil de surveillance considère qu'une constance dans les conditions de performance constitue un des facteurs de création de valeur sur le long terme. Ainsi les critères de la croissance organique du revenu et du taux de résultat net du Groupe comparés à ceux des principaux concurrents sont une des bases du calcul de la rémunération de M. Maurice Lévy depuis plus de dix ans. Quant aux deux autres critères (taux de bénéfice net par action dilué et évolution du TSR), ils ont été ajoutés en 2012 lors de la modification de la structure de la rémunération du Président du Directoire et ce afin de maintenir un fort alignement d'intérêt avec les actionnaires. Ces deux nouveaux paramètres ont été appliqués pour les exercices allant de 2013 à 2016.

Au total, le Conseil de surveillance a donc voulu fonder la rémunération du Président du Directoire sur des critères diversifiés, financiers et non-financiers, représentatifs des résultats à atteindre sur des

dimensions cruciales pour l'avenir du Groupe. La nécessité pour Publicis Groupe de surperformer ses principaux concurrents (pour que le montant maximal possible soit attribué) illustre le caractère exigeant des objectifs financiers, dont le degré de réalisation est mesuré en toute transparence sur la base de chiffres connus ou publiés par Publicis Groupe comme par ses concurrents.

MESURE DES PERFORMANCES POUR L'EXERCICE 2016

Pour les critères financiers, les performances sont calculées sur la base des chiffres publiés par les sociétés du groupe de référence (Omnicom, WPP et IPG). Pour les critères individuels non financiers, les performances ont été évaluées par le Comité de rémunération puis par le Conseil de surveillance en examinant en détail les réalisations de l'exercice dans chacun des deux domaines considérés.

Le Conseil, sur recommandation du Comité de rémunération a constaté que l'organisation née de la transformation décidée en 2015 a été effectivement mise en place en 2016. C'est une transformation profonde, difficile car elle remet en cause les process et les hommes et implique de surmonter beaucoup d'obstacles notamment psychologiques, mais à quelques ajustements près l'organisation prévue est en place, elle est opérationnelle et elle a commencé



à produire ses premiers bénéficiaires et ce dès la première année. Le Comité considère que c'est une performance exceptionnelle. En ce qui concerne le plan de succession, conformément à l'objectif fixé, il a été préparé tout au long de 2016 avec le Comité de nomination,

et ce de manière harmonieuse et consensuelle avec le Conseil de surveillance et l'État-major du Groupe, jusqu'à son annonce en janvier 2017. L'ensemble du dispositif a reçu un accueil chaleureux de la part des analystes et des clients.

Critères Publicis Groupe	Niveau de performance	Montant de rémunération variable
Taux de croissance organique	Publicis Groupe réalise une croissance organique de 0,7 % qui représente 18,1 % du taux moyen de croissance organique du groupe de référence	aucune rémunération
Taux de résultat net	Publicis Groupe réalise un taux de résultat net de - 5,4 %	aucune rémunération
Taux d'évolution du bénéfice net par action dilué	Le taux d'évolution du bénéfice par action entre 2016 et la moyenne des années 2014 et 2015 est négatif	aucune rémunération
TSR	Le TSR est de 11,5 euros	500 000 euros
Critères individuels non financiers	Objectifs atteints à 100 %	2 000 000 euros

Rémunération versée en 2017 au titre de l'exercice 2016

Le 1^{er} mars 2017 après avoir entendu les recommandations du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a fixé comme suit la rémunération variable au titre de 2016 à verser en 2017 au Président du Directoire :

- au titre des critères financiers : 500 000 euros, soit 12,5 % du maximum théorique ;
- au titre des critères individuels non financiers : 2 000 000 euros, soit 100 % du maximum théorique ;

Soit au total 2 500 000 euros bruts.

Contrat de travail

Le contrat de travail conclu au moment de son entrée dans le Groupe en 1971 a été exécuté depuis par différentes sociétés du Groupe et en dernier lieu par Publicis Conseil, où ce contrat était suspendu depuis l'accession de M. Maurice Lévy à la Présidence du Directoire le 1^{er} janvier 1988. À la fin de son mandat 2008-2011, M. Maurice Lévy a décidé de mettre fin à ses fonctions de Président-Directeur général de Publicis Conseil et à son contrat de travail.

Engagement de non-concurrence du Président du Directoire

En application d'un engagement de non-concurrence souscrit par M. Maurice Lévy, il lui est interdit, pendant les trois ans qui suivront la cessation de ses fonctions de Président du Directoire de Publicis Groupe SA, quelle qu'en soit la raison, de collaborer de quelque manière que ce soit avec une entreprise exerçant son activité dans le secteur de la communication publicitaire, et plus généralement avec une entreprise concurrente de Publicis, ni de prendre une participation chez un concurrent de Publicis.

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence, M. Maurice Lévy doit recevoir une somme totale égale à dix-huit mois de rémunération globale brute (part fixe et part variable maximum telles que définies par le Conseil de surveillance le 17 mars 2008), versée par avances mensuelles égales de 150 000 euros pendant la période couverte par la clause de non-concurrence, soit au total des trois ans 5 400 000 euros bruts.

Cet engagement de non-concurrence, autorisé par le Conseil de surveillance du 17 mars 2008 et approuvé à une très large majorité de 99,85 % par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2008, poursuit ses effets sans changement après le commencement du nouveau mandat du Président du Directoire le 1^{er} janvier 2012 et son renouvellement le 15 septembre 2014.

Le tableau de synthèse des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Maurice Lévy figurant à la section 2.2.4.2 ci-après sera soumis pour avis dans sa onzième résolution conformément au code Afep-Medef de novembre 2016 à l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017.

2.2.2.2 Rémunération de M. Maurice Lévy au titre de l'exercice 2017

A. Rémunération de M. Maurice Lévy en tant que Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017

Depuis le 1^{er} janvier 2012, la rémunération de M. Maurice Lévy en sa qualité de Président du Directoire est uniquement variable et liée d'une part à la réalisation de critères de performance financiers du Groupe et, d'autre part, de critères individuels non financiers.

Néanmoins, son mandat de Président du Directoire prenant fin le 31 mai 2017, il est apparu impossible au Conseil de surveillance de mesurer la performance du Groupe uniquement sur les cinq premiers mois de 2017. Le Conseil de Surveillance de Publicis Groupe SA a donc décidé d'étendre le montant de la rémunération obtenue au titre de 2016 et de la fixer *pro rata temporis* pour l'exercice 2017.

Cette politique de rémunération pour M. Maurice Lévy, en tant que Président du Directoire pour l'exercice 2017, est soumise à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires (vote *ex ante*) du 31 mai 2017 dans sa onzième résolution.

B. Rémunération de M. Maurice Lévy en tant que Président du Conseil de surveillance à compter du 1^{er} juin 2017

Le mandat de M. Maurice Lévy en tant que Président du Directoire expirera à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017.



A ce moment crucial de l'histoire de Publicis Groupe qui conjugue la succession de M. Maurice Lévy et la transformation du Groupe, le Conseil de surveillance a demandé à M. Maurice Lévy d'accompagner activement cette transition, et pour ce faire souhaite désigner M. Maurice Lévy en tant que Président du Conseil de surveillance à compter du 1^{er} juin 2017. La nomination de M. Maurice Lévy en tant que membre du Conseil de surveillance de la Société est soumise à l'Assemblée des actionnaires du 31 mai 2017.

M. Maurice Lévy dans son nouveau rôle de Président du Conseil de surveillance accompagnerait de manière active mais non opérationnelle le nouveau Directoire dans cette phase de transition progressive, et plus particulièrement poursuivrait avec les grands clients du Groupe la relation de confiance engagée il y a souvent plusieurs décennies, serait consulté par les membres du Directoire sur tous les événements significatifs, coordonnerait les efforts

après des pouvoirs publics dans les pays où opère Publicis, et ferait bénéficier le Groupe de ses 46 années d'expérience.

En contrepartie de cet investissement et de l'abandon de l'indemnité de non-concurrence de 1 800 000 euros bruts annuels pendant trois ans dont il bénéficiait en compensation de l'engagement de non-concurrence autorisé par le Conseil de surveillance du 17 mars 2008 et approuvé par l'Assemblée des actionnaires du 3 juin 2008, le Conseil de surveillance fixerait la rémunération de M. Maurice Lévy en tant que Président du Conseil à compter du 1^{er} juin 2017 à 2 800 000 euros bruts annuels.

Cette politique de rémunération de M. Maurice Lévy en tant que Président du Conseil de surveillance est soumise avec sa nomination au Conseil de surveillance à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires (vote *ex ante*) du 31 mai 2017 dans sa huitième résolution.

2.2.3 Rémunération du Directoire

Conformément à l'article 10 IV des statuts de la Société, la rémunération du Président du Directoire et des membres du Directoire est fixée par le Conseil de surveillance et fait l'objet d'une revue sur recommandation du Comité de rémunération. S'agissant des membres du Directoire autres que le Président, le Président du Directoire formule des propositions auprès du Comité de rémunération.

2.2.3.1 Politique de rémunération du Directoire

La politique de rémunération du Directoire de Publicis Groupe SA a pour objectif d'aligner les intérêts des dirigeants du Groupe avec ceux des actionnaires en établissant un lien clair entre performance et rémunération. Dans ce cadre, elle a pour objet essentiel d'encourager l'atteinte d'objectifs ambitieux et la création de valeur sur le long terme, par la fixation de critères de performance exigeants.

Pour ce faire, la structure de rétribution des dirigeants de Publicis Groupe SA repose principalement sur une rémunération variable directement liée à leur performance individuelle ainsi qu'à leur contribution à la performance du Groupe.

Elle s'appuie en outre sur une analyse approfondie des pratiques de marché observées en France et à l'étranger, à la fois dans les grands groupes internationaux en général et, de manière plus spécifique, dans les entreprises concurrentes de Publicis Groupe à la fois en termes d'activité et de talents. On notera que les principaux concurrents de Publicis Groupe sont des entreprises américaines et britanniques.

Cette politique de rémunération repose sur les objectifs suivants :

- attirer, développer, retenir et motiver les meilleurs talents, dans un secteur d'activité qui repose fondamentalement sur la valeur des collaborateurs et où la guerre des talents est particulièrement forte notamment dans le cadre de la transformation digitale en cours dans toute l'industrie ;
- encourager les dirigeants à réaliser une performance à la fois élevée, croissante et pérenne dans un environnement toujours plus concurrentiel où de nouveaux acteurs venus du conseil ou des technologies sont devenus des concurrents directs de Publicis Groupe.

Elle est guidée par trois principes :

- la compétitivité et la cohérence des rémunérations au regard des pratiques de marché ;
- l'équité interne, fondée sur la performance individuelle et collective, afin d'assurer une rétribution juste et équilibrée reflétant le niveau de réussite individuel de chacun, mesuré à la fois d'un point de vue quantitatif et qualitatif ;
- l'atteinte de l'ensemble des résultats financiers et opérationnels sur le court, moyen et long terme en lien direct avec les objectifs stratégiques du Groupe et pour le bénéfice de toutes les parties prenantes, nos clients, nos collaborateurs et nos actionnaires.

Ces principes s'appliquent à l'ensemble des dirigeants du Groupe et sont adaptés selon la localisation géographique des personnes concernées afin de tenir compte des différences de réglementation, des pratiques de marché et de l'environnement concurrentiel.

Les rémunérations du Directoire peuvent comprendre les éléments suivants :

RÉMUNÉRATION FIXE

La partie fixe est déterminée en prenant en compte :

- le périmètre de responsabilités et sa complexité ;
- le parcours et l'expérience du titulaire de la fonction ;
- la cohérence par rapport à d'autres fonctions du Groupe (équité interne) ;
- les pratiques de marché pour des fonctions identiques ou similaires (compétitivité externe).

Le niveau de la rémunération fixe est réexaminé tous les deux ans, pour les membres du Directoire comme pour les autres cadres dirigeants du Groupe afin d'en apprécier régulièrement la pertinence et la compétitivité.

En principe, la rémunération des membres du Directoire n'est réévaluée qu'à échéance relativement longue, conformément aux recommandations du code Afep-Medef et lorsqu'une révision est justifiée, par exemple par l'évolution du périmètre de responsabilités de la fonction ou par le positionnement de sa rémunération par rapport au marché.



RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

La rémunération variable a vocation à représenter une part substantielle de la rémunération totale annuelle du dirigeant en cas d'atteinte des objectifs fixés et de l'inciter à la surperformance en permettant de récompenser un dépassement de ces objectifs.

La rémunération variable annuelle est soumise à des conditions de performance financières et non financières.

Aucun montant minimum n'est garanti. Elle est calculée *pro rata temporis* pour l'année de début de mandat et l'année de fin de mandat.

Elle repose sur plusieurs critères mesurables appréciés séparément qui prennent en compte :

- la performance globale (croissance organique et marge opérationnelle) du Groupe et/ou celle du réseau d'appartenance du bénéficiaire ;
- la réalisation des objectifs personnels du dirigeant, appréciée a posteriori en tenant compte des éléments de contexte dans lesquels la performance a été réalisée.

Ces paramètres sont fixés à l'avance pour chaque exercice et proposés par le Comité de rémunération au Conseil de surveillance pour validation.

Les éléments détaillés de la rémunération annuelle variable sont explicités ci-après aux sections 2.2.3.2 pour le futur Président du Directoire et 2.2.3.4 à 2.2.3.6 pour les autres membres, actuels et futurs, du Directoire.

RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME

Le programme de rémunération en actions doit être incitatif sur le long terme ; il est assujéti à des conditions de performance exigeantes pour fidéliser les titulaires des fonctions clefs de l'organisation tout en mobilisant les dirigeants sur le long terme dans une communauté d'intérêts avec les actionnaires de Publicis Groupe SA (voir section 4.6 note 28 des annexes aux états financiers consolidés).

Les caractéristiques de ces plans pour les membres du Directoire sont les suivantes :

Type de plan	LTIP	
Conditions de performance	Taux de croissance organique de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence	Taux de marge opérationnelle de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence
Typologie des conditions de performance	Performances relatives comparées au groupe de référence Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe	
Pondération	50 % des actions attribuées	50 % des actions attribuées
Acquisition	<ul style="list-style-type: none"> • ≥ à la moyenne du groupe de référence : 100 % actions livrées • ≤ 80 % de la moyenne du groupe de référence : 0 • Entre 80 % et 100 % : le nombre d'actions attribué est réduit de 5 % pour chaque 1 % de performance constatée en dessous de 100 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de marge le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % actions livrées • Taux de marge en 2^e position : 50 % • Taux de marge en 3^e position : 15 % • Taux de marge en 4^e position : 0
Période de performance	Période de 3 ans à l'issue de laquelle les performances sont calculées	

Attribution gratuite d'actions

Les membres du Directoire peuvent bénéficier de deux types de programmes de rémunération en actions attribués tous les trois ans :

- Plan d'intéressement à long terme triennal dit « **LTIP** Directoire » : Dans le cadre de ce plan, les membres du Directoire se voient attribuer des actions gratuites, sous une double condition de performance et de présence.

Performance : les actions sont soumises à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité mesurés à l'issue de la période concernée. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans si les autres conditions sont remplies.

Présence : les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de trois ans.

- Plan d'attribution d'actions gratuites triennal dit « **LionLead** » : Dans le cadre de ce plan, les membres du Directoire se voient attribuer des actions gratuites, sous une double condition de performance et de présence, ainsi que d'un engagement d'investissement personnel en actions Publicis.

Performance : les actions gratuites sont soumises à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans, à savoir la réalisation - voire le dépassement - d'un objectif de marge opérationnelle fixé au budget annuel, ainsi que la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparé à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. En outre, une partie de ces actions est soumise à une condition de performance de marché : cours de l'action Publicis Groupe SA après la clôture de la dernière année du plan par comparaison avec le cours au moment de l'attribution. Le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte de l'ensemble de ces critères sur la période concernée.

Présence : les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de trois ans.



Type de plan	LionLead		
Conditions de performance	Taux de croissance organique de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence	Taux de marge opérationnelle de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence	Atteinte de la marge opérationnelle en valeur (millions d'euros) prévue au budget de Publicis Groupe
Typologie des conditions de performance	Performances relatives comparées au groupe de référence Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe		Performance interne absolue
Pondération	25 % des actions attribuées	25 % des actions attribuées	50 % des actions attribuées
Acquisition	<ul style="list-style-type: none"> ≥ à la moyenne du groupe de référence : 100 % actions livrées ≤ 80 % de la moyenne du groupe de référence : 0 Entre 80 % et 100 % : le nombre d'actions attribué est réduit de 5 % pour chaque 1 % de performance constatée en dessous de 100 % 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de marge le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % actions livrées Taux de marge en 2^e position : 50 % Taux de marge en 3^e position : 15 % Taux de marge en 4^e position : 0 	<ul style="list-style-type: none"> = à la marge fixée : 100 % actions livrées Aucune action attribuée si la marge réalisée est inférieure de 50 millions d'euros ou plus par rapport à l'objectif Entre ce seuil à - 50 millions d'euros de l'objectif et la marge fixée au budget : calcul linéaire du nombre d'actions attribuées Si > à la marge fixée avec un cap de la surperformance à 150 millions d'euros : des actions de surperformance sont attribuées

Période de performance Période de 3 ans à l'issue de laquelle sont calculées les performances

EXIGENCE DES CRITÈRES

Ces critères sont particulièrement exigeants notamment parce qu'ils reposent sur une appréciation relative de la performance (incitant les dirigeants de Publicis Groupe à délivrer les meilleurs chiffres du marché) et sur une transparence totale, les résultats étant mesurés sur la base de données publiques pour la plupart. Publicis Groupe démontre ainsi tant l'exigence que la réalité des performances attendues.

Le taux d'atteinte observé ces trois dernières années montre bien le caractère ambitieux des plans. Les conditions de performance utilisées sont adaptées et exigeantes, tout en permettant aux plans d'être un outil de motivation et de fidélisation des dirigeants de Publicis Groupe.

Les taux d'atteinte des conditions de performance des plans attribués en 2013 démontrent que les attributions sont fondées sur des conditions contraignantes et qu'elles sont alignées sur le long terme avec les intérêts des actionnaires.

Plan	2013-2015 LionLead2	2013-2015 LTIP Directoire
Taux	50 %	53,2 %

STABILITÉ DES CONDITIONS DE PERFORMANCE

Le Conseil de surveillance considère qu'une constance dans les conditions de performance constitue un des facteurs de création de valeur sur le long terme. C'est la raison pour laquelle, les critères d'appréciation relative à la croissance organique du revenu et du taux de marge opérationnelle du Groupe sont utilisés depuis 2003.

Le troisième critère d'atteinte de la marge opérationnelle en valeur prévue au budget pour chacune des années du plan a été ajouté aux deux critères historiques pour le plan LionLead3.

UNICITÉ DES CONDITIONS DE PERFORMANCE

Les mêmes conditions de performance sont utilisées pour tous les programmes de rémunération long terme du Groupe, qu'ils concernent les membres du Directoire ou les autres dirigeants. L'objectif est d'assurer ainsi une cohésion et un alignement parfait de l'ensemble de l'équipe de direction de Publicis Groupe.

PÉRIODE D'ACQUISITION

Afin de favoriser la rétention des membres du Directoire, aucune action n'est acquise par les bénéficiaires avant la fin d'une période de présence dans le Groupe, et sous réserve que les conditions de performance soient satisfaites. Cette période est de trois ans.

CONDITION DE PRÉSENCE

Sauf cas particuliers de décès, invalidité ou départ à la retraite, ou en cas de circonstances exceptionnelles expliquées par le Conseil de surveillance et rendues publiques, l'acquisition des actions est soumise au respect d'une condition de présence des membres du Directoire jusqu'au terme de la période d'acquisition.

Il peut être dérogé à cette condition *pro rata temporis* par une décision du Conseil de surveillance prise après avis du Comité de rémunération.



NIVEAU MAXIMUM D'ATTRIBUTION

Les attributions d'actions gratuites aux membres du Directoire sont plafonnées à 0,3 % du capital social de la Société et ce plafond est très loin d'être atteint compte tenu du niveau réel d'acquisition à l'issue de la période de performance. Ce plafond est global et commun au plafond de 0,3 % pour les options de souscription et d'achat d'actions.

OBLIGATION DE DÉTENTION DES ACTIONS

Le Conseil de surveillance a décidé que, en sus des règles spécifiques aux plans LTIP et LionLead, les membres du Directoire doivent conserver au nominatif au moins 20 % des actions qui leur ont été attribuées pendant toute la durée de leur mandat. En outre, et conformément au code Afep-Medef, les membres du Directoire s'engagent à ne pas utiliser d'instruments de couverture sur des actions à recevoir ou des actions reçues mais incessibles.

PÉRIODICITÉ D'ATTRIBUTION

Il n'est pas envisagé d'attributions en 2017, les plans LTIP 2016-2018 et LionLead3 ayant été attribués en 2016 pour une période de trois ans, la prochaine attribution étant ainsi prévue en 2019.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Le Directoire se réserve la possibilité d'attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2016.

Ces attributions sont plafonnées à 0,3 % du capital social de la Société. Ce plafond est global et commun au plafond de 0,3 % pour les attributions gratuites d'actions.

RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Le Groupe a choisi de ne pas mettre en place de système de retraite sur-complémentaire pour les mandataires sociaux dépendant du régime français.

RÉGIME COLLECTIF DE PRÉVOYANCE ET DE FRAIS DE SANTÉ

Les membres du Directoire peuvent bénéficier de contrat de santé et de prévoyance collectifs en fonction de la réglementation locale applicable.

ASSURANCE CHÔMAGE DES CHEFS ET DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

La mise en place d'une assurance privée est en cours d'examen pour les membres du Directoire relevant du régime français qui ne pourraient pas bénéficier de l'assurance chômage obligatoire des salariés.

CONTRAT DE TRAVAIL

Les membres du Directoire, hormis le Président du Directoire, peuvent être liés par un contrat de travail avec une filiale du Groupe. Le contrat de travail du Président du Directoire est suspendu pendant la durée de son mandat ; il pourra également y être mis fin par rupture conventionnelle ou démission du salarié.

INDEMNITÉ DE DÉPART

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'une indemnité en cas de départ contraint, octroyée en conformité avec la législation en

vigueur et le code Afep-Medef. Conformément audit code, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder vingt-quatre mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable).

ENGAGEMENT DE NON-CONCURRENCE

Les membres du Directoire peuvent être tenus par un engagement de non-concurrence et bénéficier d'une indemnité de non-concurrence en conformité avec la législation en vigueur et le code Afep-Medef. Le Conseil de surveillance se réserve le droit de renoncer à cet engagement. Conformément audit code, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder vingt-quatre mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable).

AUTRES ÉLÉMENTS

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'avantages en fonction de la réglementation et de la pratique de rémunération locales, telle l'utilisation de l'un des véhicules de société du Groupe.

Lorsqu'un membre du Directoire est recruté à l'extérieur du Groupe, le Conseil de surveillance pourra décider de l'indemniser de tout ou partie des avantages qu'il a perdus en quittant son précédent employeur.

Les éléments détaillés et chiffrés de la rémunération de chacun des membres et futurs membres du Directoire à compter du 1^{er} juin 2017 sont explicités dans les sections ci-après.

2.2.3.2 Rémunération de M. Arthur Sadoun, Président du Directoire à compter du 1^{er} juin 2017

La rémunération de M. Arthur Sadoun est fixée conformément à la politique de rémunération exposée à la section 2.2.3.1 ci-dessus.

A. Rémunération de M. Arthur Sadoun à compter du 1^{er} juin 2017

Le Conseil de surveillance a décidé de soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 dans sa dix-septième résolution, les principes et critères de détermination de la rémunération de M. Arthur Sadoun à compter du 1^{er} juin 2017 en tant que Président du Directoire.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

Le salaire fixe brut de M. Arthur Sadoun en tant que Président du Directoire de Publicis Groupe SA s'élèvera à 1 000 000 euros par an à compter du 1^{er} juin 2017.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de sa rémunération à compter du 1^{er} juin 2017, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 200 % de son salaire de base serait fondé sur les critères suivants :

La rémunération variable de M. Arthur Sadoun repose d'une part sur des critères de performance financiers et boursier, majoritairement fondés sur une comparaison avec les principaux concurrents de Publicis Groupe (Omnicom, WPP et IPG) et, d'autre part, sur des critères de performance individuels non financiers jugés majeurs pour le développement du Groupe.



La rémunération du Président du Directoire repose ainsi sur deux types de critères :

- **trois critères financiers et un critère de création de valeur à hauteur de 75 % du poids global des critères**, prenant en compte le développement de la croissance et celui de la rentabilité de Publicis comparés à ceux d'un groupe de référence composé des trois autres principaux groupes mondiaux de communication (Omnicom, WPP et IPG) :

- la croissance organique du revenu du Groupe pour 25 %,
- la marge opérationnelle (la plus élevée du marché) pour 25 %,
- et pour 25 %, le taux d'évolution du bénéfice net par action dilué du Groupe (*earnings per share* ou « EPS »), comparant l'EPS de l'exercice et l'EPS moyen des deux exercices précédents et le TSR (*Total Shareholder Return*) qui reflète la variation du cours de Bourse de l'action Publicis Groupe SA entre le début et la fin de l'exercice social concerné (sur la base de la moyenne des premiers cours cotés constatés sur les vingt dernières séances de l'année, comparée à la moyenne des premiers cours cotés sur les vingt premières séances de l'année), majorée du montant des dividendes versés au cours de l'exercice. Ce critère est directement lié à l'intérêt immédiat des actionnaires.

Ces critères financiers et boursier ont été choisis par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, parce qu'ils expriment le mieux la qualité des performances de l'entreprise. Mesurés pour trois d'entre eux par rapport aux principaux concurrents de Publicis Groupe, ils incitent à la surperformance ;

- des critères individuels non financiers à hauteur de 25 % du poids global des critères afin de valoriser la mise en œuvre d'actions stratégiques clés dont les effets se manifestent pleinement sur le développement du Groupe :
- déploiement de *The Power of One* pour 8 %,
- déploiement de l'outil de *Big Data* pour 9 %,
- constitution/consolidation de l'équipe de direction, du Comité exécutif et des autres groupes de dirigeants pour 8 %.

RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME

La périodicité d'attribution des plans de rémunération en actions étant triennale, M. Arthur Sadoun sera éligible à une attribution en 2019. Conformément à la politique de rémunération exposée ci-dessus au point 2.2.3.1, le Conseil de surveillance souhaite que cette rémunération variable long terme représente une part significative de la rémunération du futur Président du Directoire afin d'être incitative sur le long terme et alignée avec les intérêts des actionnaires.

En cas de démission, M. Arthur Sadoun perdra ses droits attribués et non acquis.

RÉGIME COLLECTIF DE PRÉVOYANCE ET DE FRAIS DE SANTÉ

M. Arthur Sadoun bénéficie d'une telle couverture applicable aux dirigeants de son niveau relevant du régime français.

CONTRAT DE TRAVAIL

Son contrat de travail avec la société Publicis Conseil conclu le 5 décembre 2006 sera résilié à la date de sa prise de fonction en tant que Président du Directoire.

INDEMNITÉ DE DÉPART

Le Conseil de surveillance a décidé qu'en cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Arthur Sadoun aura droit à une indemnité de fin de mandat.

Le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *pro rata temporis* le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Cette indemnité sera soumise à condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par M. Arthur Sadoun au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie, M. Arthur Sadoun ne sera pas soumis à un engagement de non-concurrence et non-sollicitation.

Cette indemnité de départ est spécifiquement soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 dans sa vingt et unième résolution.

ENGAGEMENT DE NON-CONCURRENCE

Le Conseil de surveillance a décidé de soumettre M. Arthur Sadoun, en cas de démission, à un engagement de non-concurrence et de non-sollicitation de personnel pendant les deux ans qui suivent la cessation de ses fonctions de Président du Directoire de Publicis Groupe SA.

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence, M. Arthur Sadoun recevra une indemnité (payable par avance mensuelle), dont le montant sera égal à deux ans de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

AUTRES ÉLÉMENTS

M. Arthur Sadoun bénéficiera d'un abonnement avec une compagnie de taxis et du remboursement de ses frais de taxis et de représentation.



Le conseil de surveillance pourra renoncer à l'exécution de cette clause.

M. Arthur Sadoun ne sera pas soumis à un engagement de non-concurrence en cas de départ contraint.

Cette indemnité de non-concurrence est spécifiquement soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 dans sa vingt et unième résolution.

B. Rémunération variable long terme attribuée en 2016

À titre informatif, M. Arthur Sadoun a été bénéficiaire des plans de rémunération en actions suivants :

	LionLead		LTIP		Nombre maximum annuel d'actions de performance potentiellement acquises ⁽¹⁾	
	Désignation	Date	Désignation	Date	Nombre annuel total	Dont soumises à condition de performance
Arthur Sadoun	LionLead3	16/06/2016	LTIP 2016-2018	23/06/2016	67 915	67 915

(1) Montant maximum annuel susceptible d'être acquis si toutes les conditions de performance sont réalisées. Les attributions au titre des plans LionLead et LTIP pour le Directoire sont triennales, soumises à conditions de présence et conditions de performance exigeantes. À titres indicatif, les taux d'atteinte des conditions de performances des plans précédents ont été d'environ 50 %.

2.2.3.3. Rémunération de M. Kevin Roberts, membre du Directoire jusqu'au 31 août 2016

M. Kevin Roberts a été *Executive Chairman* de Saatchi & Saatchi Worldwide, *Head Coach* de Publicis Groupe et membre du Directoire jusqu'à la date de sa démission le 31 août 2016.

Rémunération annuelle fixe au titre de l'exercice 2016

La rémunération annuelle fixe de M. Kevin Roberts pour l'exercice de ses fonctions du 1^{er} janvier au 31 août 2016 a été versée *prorata temporis* et correspond à 666 667 dollars US bruts (soit 597 840 euros).

Rémunération variable versée en 2017 au titre de l'exercice 2016

À la suite de la démission de M. Kevin Roberts effective le 1^{er} septembre 2016, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération compte tenu de la pratique habituelle du Groupe, a décidé le 30 novembre 2016 de verser un montant de 800 000 dollars US bruts correspondant à sa rémunération variable *prorata temporis* pour l'exercice de ses fonctions du 1^{er} janvier au 31 août 2016 pour son rôle de *Head Coach* de Publicis Groupe. Aucun bonus ne lui a été attribué en tant que Président de Saatchi & Saatchi.

Rémunération variable long terme

Le Conseil de surveillance, compte tenu de la contribution significative de M. Kevin Roberts au cours de sa longue carrière au sein du Groupe, a décidé le 30 novembre 2016 qu'il conserverait ses droits sur les actions de performance non encore acquises et sur les options de souscription ou d'achat d'actions non encore exercées au titre des plans LionLead2 et LTIP 2013-2015 pour lesquels la période de mesure de la performance était achevée et la livraison était proche au moment de la démission de M. Kevin Roberts.

Engagement de non-concurrence

Enfin, compte tenu de ses responsabilités exercées dans la définition de la nouvelle stratégie et de la nouvelle organisation du Groupe,

le Conseil de surveillance du 30 novembre 2016 a aussi décidé postérieurement à son départ d'imposer à M. Kevin Roberts une obligation de non-concurrence pour une durée de trois ans en contrepartie de laquelle une rémunération de 500 000 dollars US bruts lui sera octroyée. Cette indemnité de non-concurrence sera versée trimestriellement à M. Kevin Roberts sur une période de 36 mois.

Le tableau de synthèse des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Kevin Roberts figurant à la section 2.2.4.2 ci-après sera soumis pour avis à l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 dans sa douzième résolution conformément au code Afep-Medef de novembre 2016.

2.2.3.4. Rémunération de M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire

A. Rémunération de M. Jean-Michel Etienne au titre de l'exercice 2016

La philosophie de la rémunération de M. Jean-Michel Etienne est inchangée par rapport aux exercices précédents.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

Du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2015, la rémunération fixe brute annuelle de M. Jean-Michel Etienne était de 720 000 euros. Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération, a décidé de porter cette rémunération à compter du 1^{er} janvier 2016 à 840 000 euros bruts afin qu'elle soit cohérente avec :

- son expérience et ses performances en qualité de Directeur financier ;
- l'accroissement de son périmètre de responsabilités à la suite de l'acquisition de Sapient ; et
- les pratiques de rémunération observées pour ce niveau de fonction en France et sur le secteur d'activité de Publicis à l'international.



STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de la rémunération de M. Jean-Michel Etienne au titre de l'année 2016, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de son salaire de base, serait fondée sur :

- deux critères liés à la performance financière du Groupe par rapport aux objectifs, chacun étant pris à égalité, pour 40 % de la part variable :
 - croissance organique, et
 - marge opérationnelle ;

- trois critères individuels financiers et non financiers (dont deux encadrés par des objectifs quantitatifs précis), chacun étant pris en compte à égalité, pour 60 % de la part variable :

- gestion de trésorerie,
- frais de personnel, et
- mise en œuvre de l'ERP.

RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE EN 2017 AU TITRE DE 2016

Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessus au cours de l'exercice 2016, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de M. Jean-Michel Etienne à 630 000 euros bruts. Ce montant résulte des constatations et évaluations suivantes :

Critères	Niveau de performance	Montant de rémunération variable
Croissance organique	Objectif non atteint	aucune rémunération
Marge opérationnelle	Objectif atteint à 100 %	168 000 euros
Gestion de trésorerie	Objectif atteint à 75 %	126 000 euros
Frais de personnel	Objectif atteint à 100 %	168 000 euros
Critère individuel non financier : mise en œuvre de l'ERP.	Objectif atteint à 100 %	168 000 euros

RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME

M. Jean-Michel Etienne a été bénéficiaire des plans de rémunération en actions suivants :

	LionLead		LTIP		Nombre maximum annuel d'actions de performance potentiellement acquises ⁽¹⁾	
	Désignation	Date	Désignation	Date	Nombre annuel total	Dont soumises à condition de performance
Jean-Michel Etienne	LionLead3	16/06/2016	LTIP 2016-2018	23/06/2016	67 915	67 915

(1) Montant maximum annuel susceptible d'être acquis si toutes les conditions de performance sont réalisées. Les attributions au titre des plans LionLead et LTIP pour le Directoire sont triennales, soumises à condition de présence et conditions de performance exigeantes. À titre indicatif, les taux d'atteinte des conditions de performance des plans précédents ont été d'environ 50 %.

RÉGIME COLLECTIF DE PRÉVOYANCE ET DE FRAIS DE SANTÉ

M. Jean-Michel Etienne bénéficie d'une telle couverture applicable aux cadres de son niveau relevant du régime français.

CONTRAT DE TRAVAIL

M. Jean-Michel Etienne continue à bénéficier d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe.

INDEMNITÉ DE DÉPART

À la suite du renouvellement du mandat des membres du Directoire à effet au 1^{er} janvier 2012, sur proposition du Comité de rémunération, le 6 mars 2012, le Conseil de surveillance a révisé les accords existants avec M. Jean-Michel Etienne afin de le faire bénéficier d'une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de membre du Directoire. Ces engagements ont été communiqués aux commissaires aux comptes en tant que convention réglementée et ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2012.

Le Conseil de surveillance du 12 mars 2015 a modifié ces engagements afin de tenir compte des recommandations du code Afep-Medef. Ils ont été communiqués aux commissaires aux comptes en tant que convention réglementée et ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2015. Les engagements en vigueur avec M. Jean-Michel Etienne prévoient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Jean-Michel Etienne aurait droit à une indemnité de fin de mandat si celle-ci intervenait avant la date prévue (15 septembre 2018).

Sous réserve que M. Jean-Michel Etienne ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an et demi de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible). Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achat d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Cette indemnité sera soumise à une condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement



dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par M. Jean-Michel Etienne au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation par le Conseil de surveillance de la réalisation de la condition de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

En application des articles L. 225-90-1 et R. 225-60-1 du Code de commerce, le détail des conventions réglementées peut être consulté sur le site www.publicisgroupe.com.

Le tableau de synthèse des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Jean-Michel Etienne figurant à la section 2.2.4.2 ci-après sera soumis pour avis à l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 dans sa treizième résolution conformément au code Afep-Medef de novembre 2016.

B. Rémunération de M. Jean-Michel Etienne au titre de l'exercice 2017

Le montant de la rémunération fixe, le plafond de la rémunération variable et les autres éléments de la rémunération au titre de l'exercice 2017 demeurent inchangés par rapport à l'exercice 2016. La périodicité d'attribution des plans de rémunération en actions étant triennale, M. Jean-Michel Etienne sera éligible à une nouvelle attribution en 2019.

Cette politique de rémunération pour M. Jean-Michel Etienne est soumise à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires (vote *ex ante*) du 31 mai 2017 dans sa dix-huitième résolution.

2.2.3.5. Rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire

A. Rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre de l'exercice 2016

La philosophie de la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner est inchangée par rapport aux exercices précédents.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

Du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2015, la rémunération annuelle fixe brut de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner était de 480 000 euros.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération, a décidé de porter la rémunération de base de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner à compter du 1^{er} janvier 2016 à 600 000 euros bruts afin qu'elle soit en ligne avec :

- l'accroissement de son périmètre de responsabilités en tant que Secrétaire Générale du Groupe qui comprend notamment la fonction juridique et la Gouvernance, les ressources humaines, l'audit interne, le contrôle interne, la gestion interne des risques, et les achats, domaines dont la complexité s'est accentuée à la suite de l'acquisition de Sapient ;
- sa nomination en tant que membre du Directoire de Publicis Groupe le 15 septembre 2014 et l'accroissement concomitant de ses responsabilités qui n'avaient pas donné lieu à date à révision de sa rémunération ;

- les pratiques de rémunération observées en France pour ce niveau de fonction et sur le secteur d'activité de Publicis pour ce niveau de fonction à l'international ; et
- l'équité interne.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de sa rémunération au titre de l'année 2016, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de sa rémunération de base serait fondée sur :

- deux critères liés à la performance financière du Groupe par rapport aux objectifs, chacun étant pris à égalité, pour 40 % de la part variable :
 - croissance organique, et
 - marge opérationnelle ;
- quatre critères individuels non financiers en ligne avec ses principaux domaines de responsabilités, chacun étant pris en compte à égalité, pour 60 % de la part variable :
 - ressources humaines : formation des équipes clients au nouveau positionnement du Groupe et amélioration de la gestion des talents, notamment en matière de rémunération, évaluation, outils de gestion...;
 - contrôle et audit internes : développer les outils et moyens pour réduire la fraude et pour améliorer la *compliance*,
 - juridique : développer un programme pour sensibiliser les gestionnaires afin de réduire les risques de contentieux,
 - achats : mettre en place un programme agressif d'achats visant à améliorer sensiblement les performances du Groupe (étendre le champ des achats contrôlés en central, améliorer les procédures de contrôle...).

Chacun de ces critères fait l'objet de l'évaluation d'éléments mesurables : nombre et coûts des formations, maîtrise des coûts de personnel, réalisation des plans d'audit, nombre de litiges, économies d'achat et nombre de contrats globaux mis en place.

RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE EN 2017 AU TITRE DE L'EXERCICE 2016

Le Conseil de surveillance a pris connaissance des réalisations de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre des critères non financiers au titre de l'exercice 2016 dont par exemple :

- ressources humaines : mise en place de neuf nouvelles formations des équipes au nouveau positionnement du Groupe et de formations spécifiques pour les *Global Client Leaders*, *Global Client Finance Leaders* et *Global Clients Legal Leaders* ; formations à la négociation lancées avec les achats ; amélioration de la gestion des Talents (lancement d'une politique de mobilité, mise en place d'un nouvel outil d'évaluation...) ;
- contrôle et audit internes : nombre d'audits réalisés supérieur au plan d'audit, amélioration du suivi (réduction de moitié des recommandations ouvertes) ;
- juridique : lancement et déploiement du programme de conformité Groupe (modules de formation en matière de gestions des données personnelles et anti-corruption), nomination d'un *Chief Data Officer* Groupe, réorganisation des équipes juridiques pour prendre en compte la nouvelle organisation du Groupe ;
- achats : signatures de vingt-trois contrats globaux en 2016 ; et mise en place de mesures permettant d'augmenter les économies générées



Après examen de la performance réalisée pour les critères liés à la performance du Groupe et chacun des critères non-financiers au cours de l'exercice 2016, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner à 480 000 euros bruts. Ce montant résulte des constatations et évaluations suivantes :

Critères	Niveau de performance	Montant de rémunération variable
Croissance organique	Objectif non atteint	aucune rémunération
Marge opérationnelle	Objectif atteint à 100 %	120 000 euros
Critères individuels non financiers :		
ressources humaines	Objectifs atteints à 100 %	90 000 euros
contrôle et audit internes	Objectifs atteints à 100 %	90 000 euros
juridique	Objectifs atteints à 100 %	90 000 euros
achats	Objectifs atteints à 100 %	90 000 euros

RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME

Mme Anne-Gabrielle Heilbronner a été bénéficiaire des plans de rémunération en actions suivants :

	LionLead		LTIP		Nombre maximum annuel d'actions de performance potentiellement acquises ⁽¹⁾	
	Désignation	Date	Désignation	Date	Nombre annuel total	Dont soumises à condition de performance
Anne-Gabrielle Heilbronner	LionLead3	16/06/2016	LTIP 2016-2018	23/06/2016	28 166	28 166

(1) Montant maximum annuel susceptible d'être acquis si toutes les conditions de performance sont réalisées. Les attributions au titre des plans LionLead et LTIP pour le Directoire sont triennales, soumises à condition de présence et conditions de performance exigeantes. À titre indicatif, les taux d'atteinte des conditions de performance des plans précédents ont été d'environ 50 %.

RÉGIME COLLECTIF DE PRÉVOYANCE ET DE FRAIS DE SANTÉ

Mme Anne-Gabrielle Heilbronner bénéficie d'une telle couverture applicable aux cadres de son niveau relevant du régime français.

CONTRAT DE TRAVAIL

Mme Anne-Gabrielle Heilbronner continue à bénéficier d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe.

INDEMNITÉ DE DÉPART

La conclusion d'engagements avec Mme Anne-Gabrielle Heilbronner portant sur une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de membre du Directoire a été autorisée par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 12 mars 2015. Les engagements ont été communiqués aux commissaires aux comptes en tant que convention réglementée et ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2015.

Les engagements en vigueur avec Mme Anne-Gabrielle Heilbronner prévoient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner aura droit à une indemnité de fin de mandat si celle-ci intervenait avant la date prévue (15 septembre 2018).

Sous réserve que Mme Anne-Gabrielle Heilbronner ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible). Elle aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achat d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Cette indemnité sera soumise à une condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation par le Conseil de surveillance de la réalisation de la condition de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

En application des articles L. 225-90-1 et R. 225-60-1 du Code de commerce, le détail des conventions réglementées peut être consulté sur le site www.publicisgroupe.com.

ENGAGEMENT DE NON-CONCURRENCE

Mme Anne-Gabrielle Heilbronner n'est pas soumise à une obligation de non-concurrence en tant que membre du Directoire. Une clause de non-concurrence a été conclue avec Mme Anne-Gabrielle Heilbronner en 2012 lors de son arrivée au sein de Publicis Groupe, dans le cadre de son contrat de travail, soit avant sa nomination en tant que membre du Directoire. Cette clause de non-concurrence d'une durée maximum de deux ans prévoit une compensation financière maximum à régler égale à 30 % du salaire brut, hors éléments variables. Il est prévu que Publicis Groupe pourrait renoncer à l'exécution de cette clause.



Le tableau de synthèse des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner figurant à la section 2.2.4.2 ci-après sera soumis pour avis à l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 dans sa quatorzième résolution conformément au code Afep-Medef de novembre 2016.

B. Rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre de l'exercice 2017

Le montant de la rémunération fixe, le plafond de la rémunération variable et les autres éléments de la rémunération au titre de l'exercice 2017 demeurent inchangés par rapport à l'exercice 2016. La périodicité d'attribution des plans de rémunération en actions étant triennale, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner sera éligible à une nouvelle attribution en 2019.

Cette politique de rémunération pour Mme Anne-Gabrielle Heilbronner est soumise à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires (vote *ex ante*) du 31 mai 2017 dans sa dix-neuvième résolution.

2.2.3.6. Rémunération de M. Steve King, membre du Directoire à compter du 1^{er} juin 2017

A. Rémunération de M. Steve King à compter du 1^{er} juin 2017

Le Conseil de surveillance a décidé de soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 dans sa vingtième résolution, les principes et critères de détermination de la rémunération qui sera octroyée à M. Steve King à compter du 1^{er} juin 2017 en tant que membre du Directoire.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

Au 1^{er} juin 2017, son salaire fixe brut s'élèvera à 900 000 livres sterling.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de sa rémunération, à compter du 1^{er} juin 2017, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 160 % de son salaire de base, serait fondée sur :

- deux critères liés à la performance financière du Groupe par rapport aux objectifs, chacun étant pris à égalité, pour 20 % de la part variable :
 - croissance organique, et
 - marge opérationnelle ;
- trois critères liés à la performance financière de Publicis Media par rapport aux objectifs, chacun étant pris à égalité, pour 60 % de la part variable :
 - croissance organique,
 - marge opérationnelle, et
 - génération de trésorerie ;
- deux critères individuels non financiers en ligne avec ses principaux domaines de responsabilités, chacun étant pris en compte à égalité, pour 20 % de la part variable :
 - déploiement de l'outil de *Big Data*, et
 - accélération de la stratégie *The Power of One*.

RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME

La périodicité d'attribution des plans de rémunération en actions étant triennale, M. Steve King sera éligible à une attribution en 2019. Conformément à la politique de rémunération exposée ci-dessus au point 2.2.3.1, le Conseil de surveillance souhaite que cette rémunération variable long terme représente une part significative de la rémunération de M. Steve King afin d'être incitative sur le long terme et être alignée avec les intérêts des actionnaires.

En cas de démission, M. Steve King perdra ses droits attribués et non acquis.

AVANTAGES EN NATURE

M. Steve King continuera à bénéficier du remboursement des frais liés à son véhicule.

RÉGIME COLLECTIF DE PRÉVOYANCE ET DE FRAIS DE SANTÉ

M. Steve King continuera à bénéficier d'une telle couverture applicable aux dirigeants de son niveau au Royaume-Uni.

CONTRAT DE TRAVAIL

M. Steve King continuera à bénéficier d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe au Royaume-Uni.

INDEMNITÉ DE DÉPART ET ENGAGEMENT DE NON-CONCURRENCE

Le Conseil de surveillance a confirmé conserver le montant de l'indemnité de départ et les conditions d'engagement de non-concurrence de M. Steve King tels que prévues dans son contrat de travail avec une des filiales du Groupe au Royaume-Uni. Aucune autre indemnité ne sera due.

Le Conseil de surveillance a décidé qu'en cas de départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Steve King aura droit à cette seule indemnité de départ.

Sous réserve que M. Steve King ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible). Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *pro rata temporis* le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Cette indemnité de départ sera soumise à condition de performance : le montant de l'indemnité ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par M. Steve King au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de départ ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

M. Steve King est soumis à une obligation de non-concurrence dans son contrat de travail avec une filiale britannique du Groupe ; cette obligation n'est pas rémunérée comme le permet la réglementation locale applicable.



Le Conseil de surveillance a confirmé que le cumul de cette indemnité de départ et d'une éventuelle indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder douze mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable cible).

Cette indemnité de départ est spécifiquement soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 dans sa vingt-deuxième résolution.

RÉGIME DE RETRAITE

M. Steve King continuera à bénéficier du régime britannique de retraite applicable aux cadres dirigeants de son niveau.

B. Rémunération variable long terme attribuée en 2016

À titre informatif, M. Steve King a été bénéficiaire des plans de rémunération en actions suivants :

	LionLead		LTIP		Nombre maximum annuel d'actions de performance potentiellement acquises ⁽¹⁾	
	Désignation	Date	Désignation	Date	Nombre annuel total	Dont soumises à condition de performance
Steve King	LionLead3	16/06/2016	LTIP 2016-2018	23/06/2016	67 915	67 915

(1) Montant maximum annuel susceptible d'être acquis si toutes les conditions de performance sont réalisées. Les attributions au titre des plans LionLead et LTIP pour le Directoire sont triennales, soumises à conditions de présence et conditions de performance exigeantes. À titre indicatif, les taux d'atteinte des conditions de performances des plans précédents ont été d'environ 50 %.



2.2.4 Tableaux de synthèse des rémunérations

2.2.4.1 Tableaux de Rémunération AMF et Afep-Medef

La position-recommandation 2009-16 de l'AMF et le code Afep-Medef de novembre 2016 proposent une présentation standardisée des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

TABLEAU 1 (NOMENCLATURE AMF) TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DUES ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (EN EUROS)

	2016	2015
Directoire		
Maurice Lévy, Président du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	2 500 000	3 917 500
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	2 500 000	3 917 500
Kevin Roberts, Head Coach de Publicis Groupe, Executive Chairman de Saatchi & Saatchi Worldwide		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾⁽²⁾	2 033 787	3 055 854
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	2 033 787	3 055 854
Jean-Michel Etienne, Directeur général adjoint – Finances Groupe		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	1 470 000	1 406 250
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation maximale annuelle des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽³⁾	1 911 444	-
TOTAL	3 381 444	1 406 250
Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	1 080 000	1 080 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽³⁾	822 226	-
TOTAL	1 902 226	1 080 000

(1) Voir détail au tableau 2.

(2) Rémunération déterminée et versée en dollars US. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 \$ = 0,89676 € en 2016 et de 1 \$ = 0,90161 € en 2015.

(3) Montant cumulé maximal annuel au titre des plans LionLead3 et LTIP 2016-2018. Les plans LionLead et LTIP pour le Directoire sont triennaux soumis à condition de présence et conditions de performance exigeantes. A titre indicatif, les taux d'atteinte des conditions de performance des plans précédents ont été d'environ 50 %. Voir détail au tableau 6. Deux attributions globales couvrant chacune les exercices 2016, 2017, 2018.

**TABLEAU 2 (NOMENCLATURE AMF) TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (EN EUROS)**

D'une manière générale, la rémunération versée correspond à la rémunération fixe au titre de l'année désignée et la rémunération variable à celle au titre de l'année précédente.

Aucune rémunération exceptionnelle n'est versée aux mandataires sociaux.

	Année 2016 - Montants :		Année 2015 - Montants :	
	dus	versés	dus	versés
Directoire				
Maurice Lévy, Président du Directoire				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération variable	2 500 000	3 917 500	3 917 500	2 833 333
Avantages en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
TOTAL	2 500 000	3 917 500	3 917 500	2 833 333
Kevin Roberts, Head Coach de Publicis Groupe, Executive Chairman de Saatchi & Saatchi Worldwide ⁽²⁾				
Rémunération fixe	597 840	597 840	901 610	901 610
Rémunération variable ⁽³⁾	1 407 315	2 122 390	2 122 390	3 204 322
Avantages en nature ⁽¹⁾	28 632	28 632	31 854	31 854
TOTAL	2 033 787	2 748 862	3 055 854	4 137 786
Jean-Michel Etienne, Directeur général adjoint – Finances Groupe				
Rémunération fixe	840 000	840 000	720 000	720 000
Rémunération variable	630 000	686 250	686 250	720 000
Avantage en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
TOTAL	1 470 000	1 526 250	1 406 250	1 440 000
Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général				
Rémunération fixe	600 000	600 000	480 000	480 000
Rémunération variable	480 000	600 000	600 000	336 000
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	1 080 000	1 200 000	1 080 000	816 000

(1) Les avantages en nature correspondant aux facilités d'utilisation d'un véhicule de fonction ne sont pas mentionnés lorsqu'ils représentent un montant négligeable.

(2) Rémunération déterminée et versée en dollars US. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 \$ = 0,89676 € en 2016 et de 1 \$ = 0,90161 € en 2015.

(3) La partie variable inclut un versement contractuel annuel de pension en lieu et place de contrats de retraite complémentaire qui avaient été prévus lors de l'acquisition de Saatchi & Saatchi. L'engagement avait été pris de verser à M. Kevin Roberts un montant brut de 1 154 000 \$ par année jusqu'à la cessation de ses fonctions en tant que membre du Directoire du Groupe. Il a été ainsi versé 769 333 \$ à M. Kevin Roberts au titre de l'année 2016, sa démission ayant pris effet le 1^{er} septembre 2016.



TABLEAU 3 (NOMENCLATURE AMF) DÉTAIL DES JETONS DE PRÉSENCE (EN EUROS)

	Jetons de présence versés en 2016	Jetons de présence versés en 2015
Conseil de surveillance		
Élisabeth Badinter, Présidente	55 000	70 000
Sophie Dulac	35 000	55 000
Simon Badinter	35 000	55 000
Claudine Bienaimé	105 000	120 000
Michel Cicurel	65 000	95 000
Michel Halpérin ⁽¹⁾	-	50 000
Hélène Ploix ⁽²⁾	30 000	90 000
Amaury de Seze ⁽³⁾	70 000	80 000
Henri Calixte Suaudeau ⁽⁴⁾	25 000	65 000
Gérard Worms ⁽⁵⁾	35 000	95 000
Véronique Morali	75 000	85 000
Marie-Josée Kravis	50 000	60 000
Marie-Claude Mayer	50 000	60 000
Jean Charest	50 000	50 000
Jerry Greenberg ⁽⁶⁾	30 000	-
TOTAL	710 000	1 030 000

(1) Décédé le 11 août 2014.

(2) Fin de mandat de membre du Conseil de surveillance le 27 mai 2015.

(3) Fin de mandat de membre du Conseil de surveillance le 25 mai 2016.

(4) Fin de mandat de membre du Conseil de surveillance le 27 mai 2015.

(5) Fin de mandat de membre du Conseil de surveillance le 27 mai 2015.

(6) Nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance le 27 mai 2015.

TABLEAU 4 (NOMENCLATURE AMF) OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Néant, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée en 2016.

TABLEAU 5 (NOMENCLATURE AMF) OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (LISTE NOMINATIVE)

	Désignation et date du plan	Nombre d'options levées	Prix moyen d'exercice (en euros)	Année d'attribution
Directoire				
Maurice Lévy, Président		Aucune levée en 2016	-	-
Kevin Roberts		Aucune levée en 2016	-	-
Jean-Michel Etienne	LTIP II 21/08/2006	6 331	29,27	2006
Anne-Gabrielle Heilbronner	LionLead2 30/04/2013	13 607	52,76	2013



TABLEAU 6 (NOMENCLATURE AMF) ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Premier plan			Deuxième plan			Nombre d'actions de performance attribuées Situation au 31 décembre 2016	
	Désignation	Date	Date	Désignation	Date	Date	Nombre maximum annuel ⁽¹⁾	Dont soumises à condition de performance
Directoire								
Maurice Lévy Président	-	-	-	-	-	-	-	-
Kevin Roberts	-	-	-	-	-	-	-	-
Jean-Michel Etienne	LionLead3	16/06/2016	16/06/2019	LTIP 2016-2018	23/06/2016	23/06/2019	67 915	67 915
Anne-Gabrielle Heilbronner	LionLead3	16/06/2016	16/06/2019	LTIP 2016-2018	23/06/2016	23/06/2019	28 166	28 166

(1) Les actions de performance attribuées aux membres du Directoire dans le cadre du plan LionLead3 sont définitivement acquises (sous condition de présence de 3 ans) en fonction de la performance relative de Publicis Groupe sur des critères de croissance organique, de marge opérationnelle, comparée avec le groupe de référence (Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe), d'évolution du cours de l'action Publicis Groupe et de surperformance par rapport à des objectifs financiers. Le résultat est mesuré en moyenne sur la période 2016-2018.

Les actions de performance attribuées aux membres du Directoire dans le cadre du plan LTIP 2016-2018 sont définitivement acquises (sous condition de présence de 3 ans) en fonction de la performance relative de Publicis Groupe sur des critères de croissance organique, de marge opérationnelle, comparée avec le groupe de référence (Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe). 100 % des actions sont livrées si Publicis Groupe réalise une croissance organique supérieure à la moyenne du groupe de référence, et le meilleur taux de marge opérationnelle. Aucune action n'est livrée si Publicis Groupe réalise une croissance organique inférieure ou égale à 80 % de la moyenne du groupe de référence et le taux de marge le plus faible. Le résultat est mesuré en moyenne sur la période 2016-2018. Les membres du Directoire doivent conserver 20 % des actions devenues disponibles pendant toute la durée de leur mandat. Voir 2.2.2 « Rémunération des membres du Directoire ».

(2) Sous réserve de la réalisation des conditions de performance.

TABLEAU 7 (NOMENCLATURE AMF) ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Premier plan		Deuxième plan		Nombre d'actions de performance devenues disponibles en 2016
	Désignation	Date	Désignation	Date	Nombre total
Directoire					
Maurice Lévy Président	-	-	-	-	-
Kevin Roberts	-	-	-	-	-
Jean-Michel Etienne	LTIP 2013-2015 ⁽¹⁾	17/06/2013	Plan de co-investissement ⁽¹⁾	30/04/2013	22 603
Anne-Gabrielle Heilbronner	LTIP 2013 ⁽²⁾	16/04/2013	Plan de co-investissement ⁽¹⁾	30/04/2013	5 364

(1) Les membres du Directoire doivent conserver 20 % des actions devenues disponibles pendant toute la durée de leur mandat.

(2) Attribution effectuée avant la nomination à ses fonctions de membre du Directoire.


TABLEAU 8 (NOMENCLATURE AMF) HISTORIQUE DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AU COURS DES DIX DERNIÈRES ANNÉES

	Plans d'options		
	2007	Plans d'origine Digitas ⁽¹⁾	Plan de co- investissement 2013
Date d'autorisation par l'AGE	24/08/2007		30/04/2013
Date du Conseil d'administration ou du Directoire			
Nombre total d'options de souscription (S) ou d'options d'achat d'actions (A) attribuées	1 574 400 ⁽²⁾	3 199 756	5 949 305 ⁽²⁾
• dont mandataires sociaux	A	A	S/A ⁽³⁾
• dont dix premiers attributaires salariés (hors mandataires sociaux)	-	-	198 687
	258 000 ⁽²⁾	-	653 299 ⁽²⁾
	50 % ⁽⁴⁾		
	2009 ⁽⁴⁾		
	50 %		30/04/2016 ⁽⁵⁾
Point de départ d'exercice des options	2010	31/01/2007	30/04/2017
Date d'expiration	23/08/2017	2009 à 2017	30/04/2023
Prix de souscription ou d'achat en euros	31,31	2,47 à 58,58	52,76
Nombre total d'options de souscription ou d'achat d'actions attribuées ajusté au 31/12/2016	1 574 400 ⁽²⁾	3 199 756	5 949 305 ⁽²⁾
Nombre total d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2016	(542 177)	(2 439 845)	(75 317)
Nombre total d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées au 31/12/2016	(920 804)	(759 911)	(3 760 255)
Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions restant au 31/12/2016	111 419	-	2 113 733

(1) Les options attribuées en application des plans d'options Digitas qui existaient au moment de l'acquisition de Digitas en janvier 2007 ont été transformées en options d'achat d'actions Publicis Groupe en appliquant le rapport existant entre le prix d'achat fixé dans l'offre publique pour l'action Digitas (converti en euros) et le cours de l'action Publicis Groupe à la date de réalisation de l'acquisition. Le prix d'achat a été ajusté en conséquence.

(2) Options conditionnelles dont la levée est liée à la réalisation d'objectifs dans le cadre d'un plan de 3 ans. Le niveau d'atteinte des objectifs du plan 2006-2008 a été mesuré en 2009.

(3) Le Directoire pourra décider, avant le début de la période d'exercice, de livrer des actions existantes lors des levées au lieu de livrer des actions à émettre.

(4) La période d'exercice a commencé en 2009, après détermination du niveau d'atteinte des objectifs et par conséquent du nombre d'options exerçables. La moitié du nombre total exerçable peut être levée depuis cette date, et l'autre moitié est devenue exerçable en 2010. Les options non exerçables ont été annulées.

(5) Concerne les salariés français.

TABLEAU 9 (NOMENCLATURE AMF) OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS

	Plan	Nombre d'options attribuées/souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)
Options consenties entre le 1 ^{er} janvier et le 31 décembre 2016 par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale).	-	-	-
	LTIP II 2006	66 220	29,27
	LTIP II 2007	5 692	31,31
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées entre le 1 ^{er} janvier et le 31 décembre 2016, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale).	2013 Plan de Co-investissement Options d'achat	37 892	52,76
TOTAL		109 804	37,48



TABLEAU 10 (NOMENCLATURE AMF) HISTORIQUE DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AU COURS DES DIX DERNIÈRES ANNÉES

Date d'autorisation par l'AGE	Plans d'actions gratuites									
	2009 ⁽⁶⁾ Salariés France	2009 ⁽⁷⁾ Co- investissement	Plan d'origine Razorfish ⁽⁸⁾	LTIP 2010	LTIP 2010-2012	2010 ⁽⁶⁾ Salariés États- Unis	LTIP 2011	2011 ⁽¹⁰⁾ Salariés internationaux	LTIP 2012	2013 ⁽¹⁰⁾ Salariés internationaux
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	20/05/09	19/03/09	01/12/09	19/08/10	22/09/10	19/11/10	19/04/11	21/11/11	17/04/12	01/02/13
Nombre total d'actions gratuites attribuées	210 125	3 544 176	493 832	667 600	252 000	658 400	674 650	533 700	681 550 ⁽¹²⁾	320 475
• dont mandataires sociaux	-	225 506	-	2 000	252 000	-	2 000	-	2 000	-
• dont dix premiers attributaires salariés (hors mandataires sociaux)	500	447 890	-	54 000	-	500	62 000	500	54 000	500
Date de livraison	20/05/11	19/03/13	Entre le 01/01/2010 et 12/2018	19/08/14	22/09/14	01/12/14	19/04/15	01/12/15	17/04/16	01/02/17
Nombre total d'actions gratuites attribuées ajusté au 31/12/2016	210 125	3 544 176	493 832	667 600	252 000	658 400	674 650	533 700	681 550	320 475
Nombre total d'actions gratuites livrées au 31/12/2016	(150 575)	(2 972 121)	(314 102)	(468 450)	(248 387)	(248 900)	(478 023)	(238 150)	(481 569)	-
Nombre total d'actions gratuites annulées au 31/12/2016	(59 550)	(572 055)	(179 730)	(199 150)	(3 613)	(409 500)	(196 627)	(295 550)	(199 981)	(204 075)
Nombre d'actions gratuites restantes au 31/12/2016	-	-	-	-	-	-	-	-	-	116 400

(1) Les options attribuées en application des plans d'options Digitas qui existaient au moment de l'acquisition de Digitas en janvier 2007 ont été transformées en options d'achat d'actions Publicis Groupe en appliquant le rapport existant entre le prix d'achat fixé dans l'offre publique pour l'action Digitas (converti en euros) et le cours de l'action Publicis Groupe à la date de réalisation de l'acquisition. Le prix d'achat a été ajusté en conséquence.

(2) Options conditionnelles dont la levée est liée à la réalisation d'objectifs dans le cadre d'un plan de 3 ans. Le niveau d'atteinte des objectifs du plan 2006-2008 a été mesuré en 2009.

(3) Le Directoire pourra décider, avant le début de la période d'exercice, de livrer des actions existantes lors des levées au lieu de livrer des actions à émettre.

(4) La période d'exercice a commencé en 2009, après détermination du niveau d'atteinte des objectifs et par conséquent du nombre d'options exerçables. La moitié du nombre total exerçable peut être levée depuis cette date, et l'autre moitié est devenue exerçable en 2010. Les options non exerçables ont été annulées.

(5) Concerne les salariés français.

(6) Il s'agit du plan d'attribution de 50 actions gratuites accordé à l'ensemble des salariés du Groupe.

(7) Plan de co-investissement proposé à 160 dirigeants clés du Groupe et souscrit par 136 d'entre eux.

(8) Les actions attribuées en application des plans Microsoft qui existaient au moment de l'acquisition de Razorfish en octobre 2009 ont été transformées en actions Publicis Groupe en appliquant le rapport existant entre le cours de l'action Microsoft (converti en euros) et le cours de l'action Publicis Groupe à la date de réalisation de l'acquisition.

(9) Concerne les salariés français qui sont tenus, en outre, à une période d'incessibilité de 2 ans.

(10) Il s'agit du plan d'attribution de 50 actions gratuites accordé à l'ensemble des salariés du Groupe.

(11) Plan de co-investissement proposé à 200 dirigeants clés du Groupe.

(12) Dans le cadre du plan LTIP 2012, 11 965 actions gratuites ont été attribuées par le Directoire le 16 juillet 2012.

(13) Concerne les salariés français qui sont tenus, en outre, à une période d'incessibilité de 2 ans.

(14) Concerne les salariés italiens et espagnols qui sont tenus, en outre, à une période d'incessibilité de 3 ans.

(15) Le Plan Sapient 2015 consiste en trois plans distincts. Deux de ces plans sont soumis à la seule condition de présence, et donnent lieu pour le premier plan à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2016, 2017, 2018 et 2019), et pour le second plan à la livraison de la totalité des actions attribuées à l'issue d'une période de quatre ans, soit en avril 2019. Le troisième plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2015, 2016 et 2017. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2018.

(16) Le Plan Sapient 2016 consiste en deux plans distincts. Un plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2017, 2018, 2019 et 2020) Le second plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2016, 2017 et 2018. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2019.

(17) Attribution accordée le 16 juin 2016 et soumise à l'approbation du Conseil de surveillance le 23 juin 2016.



Plans d'actions gratuites

LTIP 2013	Plan de co-investissement 2013 ⁽¹¹⁾	LTIP 2013-2015	LTIP 2014	LTIP 2015	Plan Sapient 2015 ⁽¹⁵⁾	LTIP 2016	Plan Sapient 2016 ⁽¹⁶⁾	LTIP 2016-2018	LionLead3 France	LionLead3 International	LionLead3 Dir/Dir+	
16/04/13	30/04/13	17/06/13	20/03/14	17/04/15	17/04/15	23/06/16	15/04/16	23/06/16	16/06/16	16/06/16	16/06/16	23/06/2019 ⁽¹⁷⁾
636 550	846 288	105 000	639 750	639 800	422 970	770 300	442 604	120 000	509 652	3 250 962	1 007 721	
1 500	28 263	105 000	-	-	-	-	-	45 000	-	-	-	243 243
44 000	92 931	-	44 000	52 000	197 680	40 400	189 177	75 000	289 575	613 899	764 478	
16/04/2016 ⁽¹³⁾	30/04/2016 ⁽¹³⁾	17/06/2016 ⁽¹³⁾	20/03/2017 ⁽¹³⁾	17/04/2018 ⁽¹³⁾	17/04/2016 ⁽¹⁶⁾		15/04/17					
16/04/17	30/04/17	17/06/17	20/03/18	17/04//2019	17/04//2019	24/06/19	15/04/20	24/06/19	17/06/19	17/06/20		24/06/19
636 550	846 288	105 000	639 750	639 800	422 970	770 300	442 604	120 000	509 652	3 250 962	1 007 721	
(39 779)	(106 102)	(18 632)	(1 000)	(2 000)	(83 392)	-	-	-	-	-	-	-
(343 781)	(236 068)	(67 736)	(374 644)	(354 417)	(19 461)	(24 700)	-	-	-	(11 583)	(173 745)	
252 990	504 118	18 632	264 106	283 383	320 117	745 600	442 604	120 000	509 652	3 239 379	833 976	

2



TABLEAU 11 (NOMENCLATURE AMF) INFORMATIONS DIVERSES CONCERNANT LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonction	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Directoire				
Maurice Lévy, Président	Non	Non	Non	Oui ⁽¹⁾
Jean-Michel Etienne	Oui	Non	Oui ⁽¹⁾	Non
Anne-Gabrielle Heilbronner	Oui	Non	Oui ⁽¹⁾	Oui ⁽²⁾

(1) Voir section 2.2.2 « Rémunération du Président et des membres du Directoire » du présent document.

(2) Une clause de non-concurrence a été conclue en faveur de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner en 2012 lors de son arrivée au sein de Publicis Groupe, dans le cadre de son contrat de travail, soit avant sa nomination en tant que membre du Directoire. Cette clause de non-concurrence d'une durée maximum de 2 ans prévoit une compensation financière maximum à régler égale à 30 % du salaire brut, hors éléments variables. Il est prévu que Publicis pourrait renoncer à l'exécution de cette clause.

2.2.4.2 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, soumis à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pour avis

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef (en son article 26) auquel la Société se réfère, sont soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société :

- rémunération fixe ;
- rémunération variable ;
- jetons de présence ;
- rémunération exceptionnelle ;
- attribution d'options et/ou d'actions de performance ;

- indemnité de prise ou de cessation de fonctions ;
- régime de retraite supplémentaire ;
- régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé ;
- avantages de toute nature.

Les 10^e à 14^e résolutions soumises au vote des actionnaires ont pour objet de permettre de recueillir l'avis de l'Assemblée générale sur les éléments de rémunération ou avantages dus ou attribués au titre de l'exercice 2016 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, à savoir Mme Élisabeth Badinter, Présidente du Conseil de surveillance, M. Maurice Lévy, Président du Directoire, MM. Kevin Roberts et Jean-Michel Etienne et Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membres du Directoire.



TABLEAU RECAPITULATIF DES ELEMENTS DE REMUNERATION DE MME ELISABETH BADINTER, PRESIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Il est proposé à l'Assemblée générale du 31 mai 2017 dans la dixième résolution d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Mme Elisabeth Badinter, Présidente du Conseil de Surveillance :

Élément de rémunération	Montants (en euros) ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	240 000	Cette rémunération est inchangée depuis 2012
Rémunération variable	N/A	N/A
Jetons de présence	55 000	Versés en raison de sa participation aux séances du Conseil de surveillance dont elle est Présidente, aux réunions du Comité de nomination dont elle est également Présidente et du Comité des risques et stratégies dont elle est membre
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	N/A	N/A
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	N/A	N/A
Avantages de toute nature	N/A	N/A

TABLEAU RECAPITULATIF DES ELEMENTS DE REMUNERATION DE M. MAURICE LEVY, PRESIDENT DU DIRECTOIRE

Il est proposé à l'Assemblée générale du 31 mai 2017 dans la onzième résolution d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Maurice Lévy, Président du Directoire :

Élément de rémunération	Montants (en euros) ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	N/A	N/A
Rémunération variable	2 500 000	Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers, boursier et individuels non financiers.
Jetons de présence	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	N/A	N/A
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	3 477	Il s'agit de la cotisation patronale du contrat collectif prévoyance.
Avantages de toute nature	N/A	N/A

2



TABLEAU RECAPITULATIF DES ELEMENTS DE REMUNERATION DE M. KEVIN ROBERTS, MEMBRE DU DIRECTOIRE

Il est proposé à l'Assemblée générale du 31 mai 2017 dans la douzième résolution d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 (pour la période comprise entre le 1^{er} janvier et 31 août 2016) à M. Kevin Roberts, membre du Directoire :

Élément de rémunération	Montants (en euros) ou valorisation comptable soumis au vote*	Présentation
Rémunération fixe	597 840	Pour la période comprise entre le 1 ^{er} janvier et le 31 août 2016, rémunération inchangée par rapport à 2015.
Rémunération variable	1 407 315 ⁽¹⁾	Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers et individuels non financiers.
Jetons de présence	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	N/A	N/A
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	En lieu et place de contrats de retraite complémentaire qui avaient été prévus lors de l'acquisition de Saatchi & Saatchi, l'engagement a été pris de verser ce montant brut chaque année.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	28 632	Il s'agit d'un contrat de santé.
Avantages de toute nature	N/A	N/A

* Rémunération déterminée et versée en dollars US. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 \$ = 0,89676 € en 2016 (moyenne du 1^{er} janvier au 31 août 2016).

(1) La partie variable inclut un versement contractuel de pension prorata temporis.

TABLEAU RECAPITULATIF DES ELEMENTS DE REMUNERATION DE M. JEAN-MICHEL ETIENNE, MEMBRE DU DIRECTOIRE

Il est proposé à l'Assemblée générale du 31 mai 2017 dans la treizième résolution d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire :

Élément de rémunération	Montants (en euros) ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	840 000	Conformément à la politique du Groupe, la rémunération a été revue dans le cadre du cycle de 2 ans.
Rémunération variable	630 000	Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers et individuels non financiers.
Jetons de présence	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution maximum annuelle d'options et/ou d'actions de performance	1 911 444	Ce montant correspond à la valorisation maximum annuelle dans les comptes consolidés des actions attribuées au titre des plans d'actions de performance LTIP 2016-2018 et Lionlead3. Le nombre d'actions finalement remis à l'issue de la période d'acquisition de 3 ans dépendra du niveau d'atteinte des objectifs fixés pour chaque plan, ainsi que du cours de l'action pour LionLead3.
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 644	Il s'agit de la cotisation patronale des contrats de santé et de prévoyance collectifs
Avantages de toute nature	N/A	N/A


TABLEAU RECAPITULATIF DES ELEMENTS DE REMUNERATION DE MME ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER, MEMBRE DU DIRECTOIRE

Il est proposé à l'Assemblée générale du 31 mai 2017 dans la quatorzième résolution d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire :

Élément de rémunération	Montants (en euros) ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	600 000	Conformément à la politique du Groupe, la rémunération a été revue dans le cadre du cycle de 2 ans.
Rémunération variable	480 000	Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers et individuels non financiers.
Jetons de présence	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution maximum annuelle d'options et/ou d'actions de performance	822 226	Ce montant correspond à la valorisation maximum annuelle dans les comptes consolidés des actions attribuées au titre des plans d'actions de performance LTIP 2016-2018 et Lionlead3. Le nombre d'actions finalement remis à l'issue de la période d'acquisition de 3 ans dépendra du niveau d'atteinte des objectifs fixés pour chaque plan, ainsi que du cours de l'action pour LionLead3.
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 644	Il s'agit de la cotisation patronale des contrats de santé et de prévoyance collectifs
Avantages de toute nature	N/A	N/A



2.2.5 Participation dans le capital social

Au 31 décembre 2016, aucun des membres du Conseil de surveillance et du Directoire ne détient plus de 1 % des actions de la Société, à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants (7,39 %), et de M. Maurice Lévy qui détient directement ou indirectement 4 507 255 actions, soit 1,99 % du capital de la Société, dont 2 364 748 actions sont détenues à travers des sociétés civiles appartenant à M. Lévy et à sa famille.

Au 31 décembre 2016, les membres du Conseil de surveillance et du Directoire (à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants) détiennent directement et indirectement 6 469 828 actions, soit 2,86 % du capital de la Société, dont 1,99 % par M. Maurice Lévy.

Les membres du Directoire détiennent également, au 31 décembre 2016, 27 916 options de souscription ou options d'achat d'actions de la Société, dont 27 916 sont exerçables. Le prix moyen pondéré d'exercice des options est 52,76 euros par action et le terme de ces options expirera en 2023 (voir note 28 des comptes consolidés au chapitre 4.6).

Le tableau suivant présente, au 31 décembre 2016, la participation de chaque mandataire social dans le capital de la Société en nombre d'actions et de droits de vote, ainsi que le nombre d'actions que chaque mandataire social a la faculté d'acquérir en exerçant des options de souscription d'actions nouvelles et d'achat d'actions existantes.

PARTICIPATION DANS LE CAPITAL ET STOCK-OPTIONS DÉTENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2016

Mandataire social	Nombre d'actions de Publicis Groupe SA	Nombre de droits de vote de Publicis Groupe SA ⁽¹⁾	Nombre d'actions pouvant être acquises par exercice d'options de souscription d'actions	Actions pouvant être acquises par exercice d'options d'achat d'actions		Prix moyen pondéré (en euros)
				Nombre total	Dont options conditionnelles ⁽²⁾	
Membres du Directoire						
Maurice Lévy ⁽³⁾	4 507 255	9 014 510	-	-	-	-
Anne-Gabrielle Heilbronner ⁽⁴⁾	7 512	7 512	-	-	-	-
Jean-Michel Etienne	95 464	168 324	-	27 916	27 916	52,76
Total Directoire	4 610 231	9 190 346		27 916	27 916	52,76
Membres du Conseil de surveillance						
Élisabeth Badinter ⁽⁵⁾	16 700 967	33 401 934	-	-	-	-
Sophie Dulac	1 749 460	3 088 920	-	-	-	-
Claudine Bienaimé	89 200	133 400	-	-	-	-
Simon Badinter ⁽⁶⁾	509	859	-	-	-	-
Michel Cicurel	1 017	1 217	-	-	-	-
Jean Charest	1 300	1 300	-	-	-	-
Marie-Josée Kravis	500	500	-	-	-	-
Véronique Morali	500	1 000	-	-	-	-
Marie-Claude Mayer	12 920	22 944	-	-	-	-
Jerry A. Greenberg	3 700	3 700	-	-	-	-
André Kudelski	500	500	-	-	-	-
Thomas H. Glöcer	500	500	-	-	-	-
Total Conseil de surveillance	18 561 073	36 656 774				

(1) Reflète l'impact des droits de vote double éventuels.

(2) Les conditions ont été prises en compte pour déterminer le nombre d'options définitivement attribuées.

(3) M. Maurice Lévy détient directement 2 142 507 actions et indirectement 2 364 748 actions de la Société par l'intermédiaire de sociétés civiles, représentant au total 9 014 510 droits de vote.

(4) Attributions antérieures à la nomination de Mme Heilbronner au Directoire.

(5) Mme Élisabeth Badinter détient 5 834 820 actions en pleine propriété (représentant 2,58 % du capital et 4,66 % des droits de vote) et 10 866 147 actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 4,81 % du capital et 8,68 % des droits de vote).

(6) À l'exclusion des 3 622 049 actions dont M. Simon Badinter détient la nue-propriété.

Nota : les membres du Conseil de surveillance doivent statutairement détenir au moins 500 actions (décision de l'Assemblée générale mixte du 27 mai 2015).



2.2.6 Opérations réalisées sur les titres Publicis Groupe par les dirigeants et les personnes qui leur sont liées

Les opérations des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la Société réalisées au cours de l'exercice 2016 sont les suivantes :

Nom et Prénom	Qualité	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant des opérations (en euros)
Jean-Michel Etienne	Membre du Directoire	Actions	Exercice de stock-options	1	185 308
Anne-Gabrielle Heilbronner	Membre du Directoire	Actions	Dividende en actions	1	7 458
		Actions	Exercice de stock-options	1	717 905
		Actions	Cession	1	892 533
Claudine Bienaimé	Membre du Conseil de surveillance	Actions	Exercice de stock-options	1	585 400
		Actions	Cession	1	349 743
André Kudelski	Membre du Conseil de surveillance	Actions	Acquisition	1	33 024
Thomas H. Glocer	Membre du Conseil de surveillance	Actions	Acquisition	1	32 860
Marie-Claude Mayer	Membre du Conseil de surveillance	Actions	Exercice de stock-options	1	236 326
		Actions	Cession	1	532 238

2



2.3 Opérations avec les apparentés

2.3.1 Termes et conditions des transactions à caractère financier réalisées avec des apparentés

M. Michel Cicurel, membre du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA, a été membre du Conseil d'administration de Société Générale jusqu'en mai 2016, établissement financier avec lequel Publicis Groupe SA entretient des relations d'affaires. Néanmoins, M. Cicurel a été considéré comme indépendant au regard des critères appliqués par la Société.

En date du 12 décembre 2014, Publicis Groupe SA a conclu un contrat de souscription avec plusieurs chefs de file dont Société Générale dans le cadre du placement des obligations émises par la Société le 16 décembre 2014, pour une durée de 7 ans à hauteur de 700 millions d'euros et pour une durée de 10 ans à hauteur de 600 millions d'euros.

Le 22 juillet 2015, Publicis Groupe SA a signé un crédit syndiqué (Club deal) d'un montant de 2 000 millions d'euros avec un syndicat de 19 banques. Société Générale a participé à hauteur de 135 millions d'euros. Ce nouveau crédit syndiqué est venu remplacer un précédent crédit syndiqué signé en 2011, dans lequel Société Générale était notamment partie.

Par ailleurs, en 2015, Publicis Groupe SA a renouvelé sa ligne de crédit court terme de 45 millions d'euros avec Société Générale.

Le 17 mars 2015, la Présidente du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA, Mme Élisabeth Badinter, avec son groupe familial, a cédé à la Société 2 406 873 actions Publicis Groupe SA pour un montant de 175 775 861 euros, soit 73,03 euros par action reflétant une décote de 2 % par rapport à la moyenne pondérée du cours au cours des 5 derniers jours de négociation et de 4,5 % par rapport au cours de clôture au 16 mars 2015.

Médias et Régies Europe, filiale à 100 % de Publicis Groupe SA, a cédé le 16 juin 2016 56,67 % du capital et des droits de vote de la société Mediavision et Jean Mineur. 52 % ont été acquis par la société B.D.C., détenue à 100 % par M. Benjamin Badinter, fils de Mme Elisabeth Badinter (voir section 4.6 note 29 des annexes aux états financiers consolidés, le prix ayant fait l'objet d'une revue par un expert indépendant). À la suite de cette opération, Multi Market Services France Holdings (filiale à 100 % de Publicis Groupe SA, ayant absorbé Médias et Régies Europe dans le cadre d'une opération de fusion-absorption en date du 26 décembre 2016) détient 10 % du capital et des droits de vote de Mediavision et Jean Mineur.

2.3.2 Conventions réglementées relatives à la rémunération des membres du Directoire

Le 17 mars 2008, le Conseil de surveillance a révisé les engagements contractuels existants relatifs aux éléments de rémunération, indemnités ou avantages susceptibles d'être dus aux membres du Directoire, à la cessation de leurs mandat et fonctions, afin notamment de mettre ces engagements en conformité avec la loi n° 2007-1223 du 21 août 2007, dite « loi TEPA ». Les dispositions adoptées ou autorisées par le Conseil ont été communiquées aux commissaires aux comptes et soumises, lorsque la loi TEPA le requérait, à l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2008, qui les a approuvées.

À la suite du renouvellement du mandat des membres du Directoire, à effet du 1^{er} janvier 2012, le Conseil de surveillance a, le 6 mars 2012, confirmé les engagements existants (en reformulant les droits éventuels aux actions gratuites), en ce qui concerne MM. Kevin Roberts, Jack Klues et Jean-Yves Naouri, et a révisé les accords existants avec M. Jean-Michel Etienne. Les dispositions reconduites ou adoptées par le Conseil ont été communiquées aux commissaires aux comptes en tant que conventions réglementées à soumettre, lorsque la loi le requiert, au vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2012, qui les a approuvées.

Le Conseil de surveillance du 15 septembre 2014 a mis fin aux fonctions de M. Jean-Yves Naouri comme membre du Directoire et a nommé un nouveau Directoire composé de M. Maurice Lévy, Président, de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et de MM. Jean-

Michel Etienne et Kevin Roberts. Sur proposition du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance, en date du 12 mars 2015, a confirmé les engagements existants avec MM. Jean-Michel Etienne et Kevin Roberts, portant sur les indemnités de fin de mandat, en adaptant les termes de ces engagements aux recommandations du code Afep-Medef et a autorisé la conclusion en faveur de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner d'un engagement portant sur une indemnité en cas de cessation de ses fonctions de membre du Directoire. Ces engagements ont été communiqués aux commissaires aux comptes en tant que conventions réglementées. L'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2015 les a approuvés. Il est précisé que le mandat de membre du Directoire de M. Kevin Roberts a pris fin le 1^{er} septembre 2016.

Dans le cadre des désignations, à effet du 1^{er} juin 2017, de MM. Arthur Sadoun, en qualité de Président du Directoire, et Steve King, en qualité de membre du Directoire, le Conseil de surveillance du 1^{er} mars 2017 a autorisé, sur recommandation du Comité de rémunération, les engagements concernant une indemnité de départ et/ou une indemnité liée à une clause de non-concurrence qui pourraient leur être versées dans certaines circonstances et sous certaines conditions. Ces engagements ont été communiqués aux commissaires aux comptes en tant que conventions réglementées et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017.



Le détail de ces conventions figure à la section 2.2.2 du présent document. Il est également fait mention de ces conventions dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (voir section 2.3.4).

Les informations relatives aux conventions visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce et conclues par la Société figurent dans les documents de référence 2015, 2014 et 2013 de la Société :

- année 2015 : document déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2016 (sous le n° D16-0268) à la page 82 ;
- année 2014 : document déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 8 avril 2015 (sous le n° D15-0298) à la page 80 ;
- année 2013 : document déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2014 (sous le n° D14-0293) à la page 45.

2.3.3 Opérations réalisées avec des apparentés

Au cours de l'exercice 2016, les opérations suivantes ont été réalisées par Publicis Groupe avec des apparentés :

	Revenu auprès des apparentés
Société en participation constituée entre MSL France et Les Échos Solutions ⁽¹⁾	7

Au titre des trois exercices précédents, aucune opération n'a été réalisée avec des apparentés.

Les soldes des comptes avec les sociétés apparentées au bilan du 31 décembre 2016 étaient les suivants (en millions d'euros) :

	Créances/prêts sur les apparentés	Dettes envers les apparentés
OnPoint Consulting, Inc. ⁽²⁾	13	7
Société en participation constituée entre MSL France et Les Échos Solutions ⁽¹⁾	3	-
Zag Limited ⁽³⁾	5	-

(1) Entité détenue à 50 % par Publicis Groupe, ayant pour objet l'organisation de l'événement « Viva Technology ».

(2) Entité détenue à 100 % par Publicis Groupe.

(3) Entité détenue à 36,75 % par Publicis Groupe.



2.3.4 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-88 du Code de commerce.

Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

En application de l'article L. 225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

Engagements pris en faveur de Monsieur Arthur Sadoun, dont la désignation en qualité de Président du Directoire prendra effet le 1^{er} juin 2017

INDEMNITÉ DE FIN DE MANDAT

Nature et objet

Le Conseil de surveillance du 1^{er} mars 2017 a autorisé la conclusion d'un engagement envers Monsieur Arthur Sadoun, dans le cadre de sa désignation en qualité de Président du Directoire qui prendra effet le 1^{er} juin 2017, lui permettant de bénéficier dans certaines circonstances et sous certaines conditions, d'une indemnité de fin de mandat dont les modalités sont décrites ci-après.

Modalités

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, Monsieur Arthur Sadoun aura droit à une indemnité de fin de mandat.

Le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération. Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *pro rata temporis* le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Cette indemnité sera soumise à condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par Monsieur Arthur Sadoun au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

INDEMNITÉ LIÉE À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE

Nature et objet

Le Conseil de surveillance du 1^{er} mars 2017 a autorisé la conclusion d'un engagement envers Monsieur Arthur Sadoun, dans le cadre de sa désignation en qualité de Président du Directoire qui prendra effet le 1^{er} juin 2017, lui permettant de bénéficier dans certaines circonstances et sous certaines conditions, d'une indemnité liée à une clause de non-concurrence, dont les modalités sont décrites ci-après.



Modalités

En cas de démission, Monsieur Arthur Sadoun sera soumis à un engagement de non-concurrence et de non-sollicitation du personnel pendant les deux ans qui suivent la cessation de ses fonctions de Président du Directoire.

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence, Monsieur Arthur Sadoun recevra une indemnité (payable par avance mensuelle), dont le montant sera égal à deux ans de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

Le Conseil de surveillance pourra renoncer à l'exécution de cette clause.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie, Monsieur Arthur Sadoun ne sera pas soumis à un engagement de non-concurrence et de non-sollicitation.

Motifs justifiant de l'intérêt des engagements pour la société

La décision de mettre en place la convention relative aux engagements pris par votre société au bénéfice de Monsieur Arthur Sadoun en matière d'indemnité de fin de mandat et d'indemnité liée à une clause de non-concurrence selon les modalités exposées ci-dessus a été motivée par votre Conseil de surveillance de la manière suivante : Le Conseil de surveillance considère que ces engagements sont de nature à encourager Monsieur Arthur Sadoun à s'investir pleinement dans ses nouvelles fonctions au profit du Groupe et à s'assurer de sa fidélité au service du Groupe. Par ailleurs, ces engagements apparaissent comme étant l'une des contreparties du dévouement qui est attendu dans l'exercice de ses fonctions de Président du Directoire.

Engagements pris en faveur de Monsieur Steve King, dont la désignation en qualité de membre du Directoire prendra effet le 1^{er} juin 2017

INDEMNITÉ DE DÉPART

Nature et objet

Le Conseil de surveillance du 1^{er} mars 2017 a confirmé conserver un engagement envers Monsieur Steve King tel que prévu dans son contrat de travail avec l'une des filiales du Groupe au Royaume-Uni, dans le cadre de sa désignation en qualité de membre du Directoire qui prendra effet le 1^{er} juin 2017, lui permettant de bénéficier dans certaines circonstances et sous certaines conditions, d'une indemnité de départ dont les modalités sont décrites ci-après.

Modalités

En cas de départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, Monsieur Steve King aura droit à cette seule indemnité de départ.

Sous réserve que Monsieur Steve King ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible). Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *pro rata temporis* le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Cette indemnité sera soumise à condition de performance : le montant de l'indemnité de départ ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par Monsieur Steve King au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % par la règle de trois.

L'indemnité de départ ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

INDEMNITÉ LIÉE À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE

Nature et objet

Le Conseil de surveillance du 1^{er} mars 2017 a confirmé conserver un engagement envers Monsieur Steve King, tel que prévu dans son contrat de travail avec l'une des filiales du Groupe au Royaume-Uni, dans le cadre de sa désignation en qualité de membre du Directoire qui prendra effet le 1^{er} juin 2017, lui permettant de bénéficier dans certaines circonstances et sous certaines conditions, d'une indemnité liée à une clause de non-concurrence dont les modalités sont décrites ci-après.

Modalités

Monsieur Steve King est soumis à une obligation de non-concurrence dans son contrat de travail avec une filiale britannique du Groupe ; Le Conseil de surveillance a confirmé que le cumul de l'indemnité de départ et d'une éventuelle indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder douze mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable cible).

Motifs justifiant de l'intérêt des engagements pour la société

La décision de mettre en place la convention relative aux engagements pris par votre société au bénéfice de Monsieur Steve King en matière d'indemnité de départ et d'engagement de non-concurrence selon les modalités exposées ci-dessus a été motivée par votre Conseil de surveillance de la manière suivante : Le Conseil de surveillance considère que ces engagements sont de nature à encourager Monsieur Steve King à s'investir pleinement dans ses nouvelles fonctions au profit du Groupe et à s'assurer de sa fidélité au service du Groupe. Par ailleurs, ces engagements apparaissent comme étant l'une des contreparties du dévouement qui est attendu dans l'exercice de ses fonctions de membre du Directoire.



Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercice antérieurs

A. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Convention de crédit avec notamment Société Générale

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE CONCERNÉ : MONSIEUR MICHEL CICUREL (MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE PUBLICIS GROUPE ET MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE JUSQU'AU 18 MAI 2016)

Votre Conseil de surveillance, dans sa séance du 9 juin 2009, a autorisé la signature d'une convention avec notamment Société Générale relative à des lignes de crédit réutilisables d'un montant de 100 millions d'euros chacune et d'une durée de 5 ans. Cette convention a été approuvée par l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2010.

Votre Conseil de surveillance lors de sa séance du 17 juillet 2013 a autorisé le renouvellement par anticipation de quatre lignes de crédit existantes d'un montant de 100 millions d'euros chacune avec notamment Société Générale qui venaient à échéance le 30 juin 2014.

Ces quatre lignes de crédits ont été renouvelées pour une durée de 5 ans, à échéance du 17 juillet 2018, à des conditions plus favorables.

L'objectif de ces renouvellements est de maintenir la liquidité du Groupe à un niveau élevé de sécurité.

Monsieur Michel Cicurel étant membre du Conseil de surveillance de Publicis et ayant été membre du Conseil d'administration de Société Générale jusqu'au 18 mai 2016, la convention de crédit conclue avec Société Générale constitue une convention visée à l'article L. 225-86 du Code de commerce devant faire l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de surveillance. Cette autorisation a été accordée lors de la séance du 17 juillet 2013.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée générale du 28 mai 2014 et a fait l'objet d'un examen par le Conseil de surveillance du 30 novembre 2016.

B. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SANS EXÉCUTION AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Engagement de non concurrence en faveur du Président du Directoire

MEMBRE DU DIRECTOIRE CONCERNÉ : MONSIEUR MAURICE LÉVY (JUSQU'AU 31 MAI 2017)

Monsieur Maurice Lévy s'interdit, pendant les trois ans qui suivront la cessation de ses fonctions de Président du Directoire de Publicis Groupe SA, quelle qu'en soit la raison, de collaborer de quelque manière que ce soit avec une entreprise exerçant son activité dans le secteur de la communication publicitaire, et plus généralement avec une entreprise concurrente de Publicis, ni de prendre une participation chez un concurrent de Publicis.

En contrepartie du respect de cet engagement, Monsieur Maurice Lévy percevra une somme totale égale à 18 mois de rémunération globale brute (part fixe et part variable maximum telles que définies en 2008). Cette somme lui sera versée par avances mensuelles égales sur la période couverte par la clause de non-concurrence. Ces avances devront être restituées par Monsieur Maurice Lévy en cas de non-respect de l'engagement.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée générale du 3 juin 2008 et a fait l'objet d'un examen par le Conseil de surveillance du 30 novembre 2016.

Conventions et engagements de la société en faveur des membres du Directoire

MEMBRE DU DIRECTOIRE CONCERNÉ : MONSIEUR KEVIN ROBERTS (JUSQU'AU 31 AOÛT 2016)

Le Conseil de surveillance du 12 mars 2015 a modifié l'engagement en faveur de Monsieur Kevin Roberts portant sur une indemnité de fin de mandat en cas de cessation de ses fonctions de membre du Directoire, afin de le conformer aux recommandations du Code Afep-Medef.

Les engagements en vigueur prévoient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, Monsieur Kevin Roberts aura droit à une indemnité de fin de mandat si celle-ci intervenait avant la date prévue (Assemblée générale statuant sur les comptes de 2016).

Cette indemnité serait égale à 120 % de son salaire fixe annuel, auquel s'ajouterait le montant annuel du bonus cible auquel il pourrait avoir droit et le coût annuel des avantages divers dont il bénéficie, ainsi que le maintien pendant un an de sa protection sociale et le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Le montant de l'indemnité ne sera dû intégralement que si le montant moyen annuel des bonus acquis par Monsieur Kevin Roberts au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les versements et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % par la règle de trois.



L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée générale du 27 mai 2015. Monsieur Kevin Roberts ayant démissionné de ses fonctions de membre du Directoire, dans un cadre autre qu'un changement de contrôle ou de stratégie, l'engagement ci-dessus n'a pas trouvé à produire ses effets en 2016 et est devenu caduc depuis le 1^{er} septembre 2016.

MEMBRE DU DIRECTOIRE CONCERNÉ : MONSIEUR JEAN-MICHEL ÉTIENNE

Le Conseil de surveillance du 12 mars 2015 a modifié l'engagement en faveur de Monsieur Jean-Michel Étienne portant sur une indemnité de fin de mandat en cas de cessation de ses fonctions de membre du Directoire, afin de le conformer aux recommandations du Code Afep-Medef.

Les engagements en vigueur prévoient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, Monsieur Jean-Michel Étienne aura droit à une indemnité de fin de mandat si celle-ci intervenait avant la date prévue (15 septembre 2018).

Sous réserve que Monsieur Jean-Michel Étienne ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an et demi de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible). Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Cette indemnité sera soumise à condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par Monsieur Jean-Michel Étienne au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % par la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée générale du 27 mai 2015 et a fait l'objet d'un examen par le Conseil de surveillance du 30 novembre 2016.

MEMBRE DU DIRECTOIRE CONCERNÉ : MADAME ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER

Le Conseil de surveillance du 12 mars 2015 a autorisé la conclusion d'un engagement en faveur de Madame Anne-Gabrielle Heilbronner portant sur une indemnité de fin de mandat en cas de cessation de ses fonctions de membre du Directoire.

Les engagements en vigueur prévoient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, Madame Anne-Gabrielle Heilbronner aura droit à une indemnité de fin de mandat si celle-ci intervenait avant la date prévue (15 septembre 2018).

Sous réserve que Madame Anne-Gabrielle Heilbronner ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible). Elle aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Cette indemnité sera soumise à condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par Madame Anne-Gabrielle Heilbronner au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée générale du 27 mai 2015 et a fait l'objet d'un examen par le Conseil de surveillance du 30 novembre 2016.

Fait à Paris-La-Défense et à Courbevoie, le 5 mai 2017

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et autres

MAZARS

Vincent de La Bachelerie

Valérie Desclève

Philippe Castagnac

Anne-Laure Rousselou



2.4 Responsabilité sociétale de l'entreprise

2016 marque une nouvelle étape-clé dans le travail en cours dans la progression vers le reporting intégré et se traduit par une évolution des publications consacrées à la responsabilité sociétale de l'entreprise. Désormais, le présent chapitre du document de référence constituera le socle du reporting non-financier. Il est illustré par les actions et initiatives mises en place dans les agences qui figurent sur le site corporate du Groupe, et par une table dynamique des indicateurs, dédiée aux experts RSE, également accessible sur le site corporate, section RSE.

Le Groupe a engagé son projet « d'Integrated Thinking » et s'appuie sur l'expertise interne de sa filiale spécialisée SalterBaxter. L'objectif de ce travail en cours est de publier, courant 2017, un avant-projet de reporting intégré portant sur l'année 2016. Un groupe de travail interne y travaille : il rassemble des fonctions opérationnelles et

corporate, et les principales parties prenantes du Groupe y sont également associées.

L'approche retenue pour le moment par le Groupe privilégie une lecture autour de trois grandes parties prenantes et de leurs enjeux : les talents, les clients, les citoyens-consommateurs, sachant que les questions d'éthique et de gouvernance, comme d'environnement sont transversales.

La gouvernance de la RSE, ainsi que la méthodologie de travail et les process en place pour le reporting RSE sont explicités dans le chapitre 2.4.6.

En conformité avec la réglementation française, l'attestation de vérification par des auditeurs externes est à la fin de ce chapitre.

Les grands enjeux RSE pour Publicis Groupe

La transformation du Groupe autour de « Power of One » (casser les silos) et du modèle de « connecting company » (offre modulaire pour les clients, avec une approche « plug & play » pour accéder aux différents services) s'accompagnent d'une intégration plus étroite des enjeux RSE.

Depuis 2015, en poursuivant son travail sur le reporting intégré, le Groupe a conjugué plusieurs logiques dans sa manière d'appréhender ces enjeux au sein de la chaîne de valeur.

- D'une part, l'analyse de matérialité réalisée en 2015* a clarifié des objectifs prioritaires structurant le reporting RSE, désormais articulé autour des 3 grandes parties prenantes de l'entreprise, avec les principaux défis pour chacune :
 - les salariés, avec comme objectifs d'accompagner les évolutions professionnelles, d'encourager une diversité plus grande et plus inclusive, et d'être plus actif en matière de bien-être au travail,

- les clients, avec comme enjeu majeur de déployer une communication toujours plus responsable autour de règles éthiques claires, en impliquant également nos fournisseurs sur des enjeux RSE,
- la société (les citoyens-consommateurs), avec l'ambition d'être plus précis sur les questions de protection des données dans le cadre de l'écosystème digital, et d'améliorer notre impact positif dans la société.

Les questions de gouvernance et d'éthique, comme les impacts environnementaux sont abordées séparément mais de manière transversale ;

- D'autre part, dans la prise en compte des 17 Objectifs de développement durables adoptés par les Nations Unies (« United Nations Sustainable Development Goals - SDGs ») l'entreprise souhaite mieux identifier ses contributions directes sur 10 d'entre eux (2, 3, 4, 5, 8, 10, 12, 13, 16, 17).



* Une étude qualitative auprès de 40 interlocuteurs de différents pays (principalement salariés, clients, investisseurs) a été conduite en 2015.



Création de valeur

Depuis la création du Groupe il y a 90 ans, les clients sont au cœur de sa stratégie de développement. Cette approche est la garantie d'une croissance solide et pérenne. C'est la même démarche qui a présidé à la transformation du Groupe en 2016, afin de mettre le client totalement au centre de l'organisation (voir schéma page 5 de l'introduction du présent document).

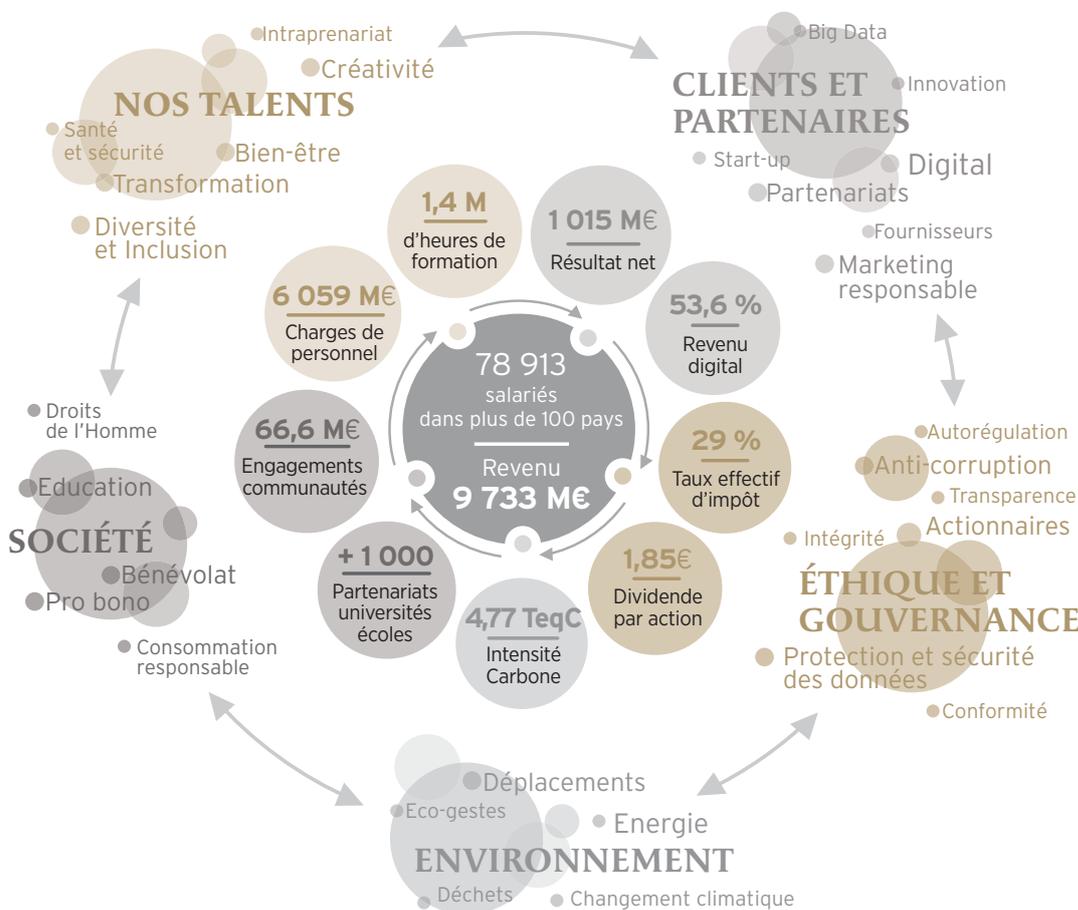
La performance durable n'est pas un concept récent pour Publicis Groupe ; l'objectif de ces dernières années est de mieux prendre en compte toutes les dimensions de celle-ci et de mieux mesurer

l'ensemble des impacts. (L'ensemble des chiffres-clés portant sur les résultats financiers du Groupe en 2016 est présenté dans le chapitre 3.3).

Depuis 2015, Publicis Groupe a intégré dans son schéma de création de valeur les attentes de ses trois principales parties prenantes, et mis en exergue un certain nombre d'externalités quantitatives et qualitatives. Le travail en cours sur le reporting intégré va permettre d'affiner ce schéma.

Voir la stratégie du Groupe au chapitre 1.4.2 du présent document.

2



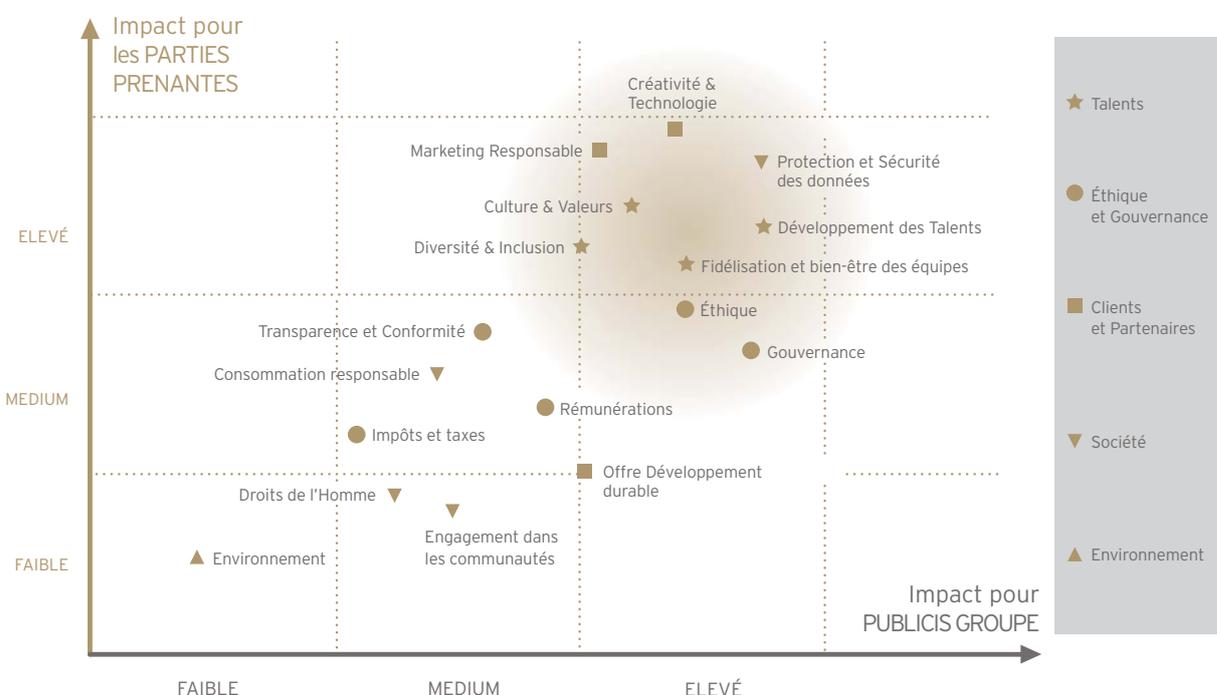


Matérialité des enjeux RSE

Le travail d'approfondissement autour de la matérialité des enjeux se poursuit, comme en témoigne l'évolution de l'analyse des risques du Groupe (voir chap 1.8 du présent document), intégrant désormais des risques dits sociaux, sociétaux et environnementaux. Dans le cadre du travail autour du futur reporting intégré, le Groupe privilégie une seule cartographie des risques, intégrant les risques environnementaux et humains.

Au cours des chapitres suivants, sont mis en avant les actions du Groupe répondant aux priorités identifiées dans cette matrice, et témoignant de leur place dans la dynamique de création de valeur. Tous ces enjeux sont pris en compte, avec une attention plus particulière portée sur une bonne moitié d'entre eux considérés comme prioritaires (figurant dans la zone avec halo). Le périmètre de ces impacts comprend l'entreprise et toutes ses filiales, ainsi qu'une partie des externalités liées aux activités digitales pour les clients (exemple : les serveurs).

MATRICE DE MATÉRIALITÉ DES ENJEUX RSE





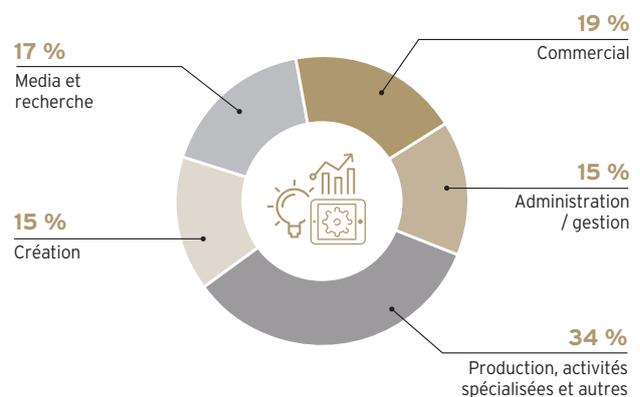
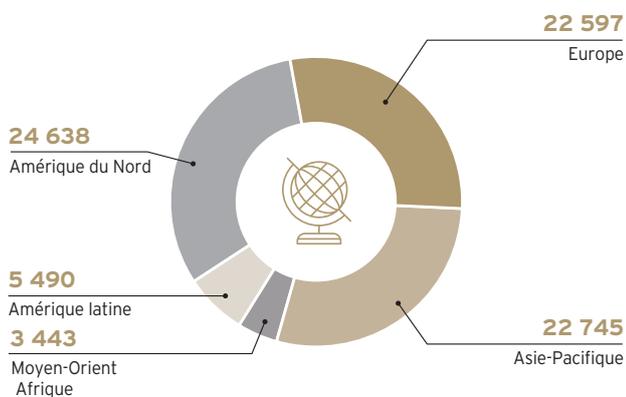
2.4.1 Les équipes : les talents

Les collaboratrices et collaborateurs du Groupe incarnent les forces vives de l'entreprise, de chaque agence : l'enjeu est de cultiver la diversité des profils, d'offrir des chances égales d'évolution, afin de permettre à chacune et chacun d'avoir un parcours professionnel

intéressant. Les attentes des équipes évoluent et il appartient au management de proposer des réponses, au regard des missions qui sont confiées par les clients.

2.4.1.1 Repères en chiffres

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE ET PRINCIPAUX MÉTIERS ET FONCTIONS (CHAPITRE 4 NOTE 3 DU PRÉSENT DOCUMENT)



● Emploi :

- effectif total 2016 : **78 913** personnes

La variation nette des effectifs salariés se décompose comme suit :

- arrivées : 33 966 en 2016. C'est en Inde (où se trouvent les plateformes digitales de Publicis.Sapient) que le Groupe a le plus recruté cette année, soit près de 1 400 postes ;
- départs : 34 561 en 2016. Ces départs résultent de l'adaptation constante des effectifs en regard de l'évolution du Groupe en 2016 : d'une part, les réorganisations lors de la mise en place de la nouvelle organisation « *Power of One* » avec la nouvelle approche par pays (et non plus par réseaux) ; d'autre part, les restructurations liées à la perte de clients, notamment aux États-Unis dans les activités Media. Publicis Groupe est une entreprise où les entités et agences procèdent à des ajustements réguliers et où les solutions internes sont toujours recherchées et privilégiées. Le travail en cours sur un indicateur des licenciements à l'échelle du Groupe se poursuit.

● Turnover 2016 : 24,9 %

Le taux de turnover ou taux de rotation du personnel est égal au nombre de départs volontaires cumulés de l'année, des employés ayant un contrat à durée indéterminée, divisé par l'effectif moyen annuel des employés ayant un contrat à durée indéterminée.

Il peut y avoir de fortes disparités d'une agence à l'autre et surtout d'un pays à l'autre. Le taux de turnover demeure important dans les activités digitales.

- Les contrats des collaborateurs du Groupe sont établis en conformité avec le cadre légal et réglementaire local, qu'il s'agisse d'un contrat de travail à durée indéterminée, ou d'un contrat de travail à durée déterminée. En fonction des contextes locaux, des contrats de prestations « freelance » peuvent être établis pour des travailleurs indépendants.

Les salariés se répartissent comme suit :

- contrats à durée indéterminée : 92 % ;
- contrats à durée déterminée : 8 %
- L'organisation du travail au sein des agences repose sur la logique de gestion de projets, en cohérence avec les besoins des clients. Le temps de travail est encadré localement ; cependant les métiers de la communication fonctionnent selon un mode projet : le temps est parfois contraint, ce qui demande à tous une certaine flexibilité. Cette flexibilité (travail à distance, organisation des temps de travail - à l'agence, chez nos clients, à distance, répartition des tâches, flexmanagement...) reste au cœur des évolutions internes du Groupe et de son organisation. Ces éléments sont pris en compte de manière systématique dans les travaux de rénovation de locaux, car les besoins changent. Agilité, disponibilité, rapidité et réactivité demeurent des qualités incontournables des missions auprès des clients. La flexibilité induit une souplesse de l'organisation qui doit être partagée avec tous, les clients étant confrontés exactement aux mêmes enjeux. La transformation du Groupe a accéléré le déploiement de solutions digitales et d'outils plus collaboratifs.
- Le taux d'absentéisme au sein du Groupe est estimé à 2 %.*

* Définition : le taux d'absentéisme est égal au nombre total de journées perdues, pour absences autres que les congés payés, les congés de maternité-paternité, divisé par le nombre total de jours ouvrés de l'année.



2.4.1.2 Diversité et inclusion

L'engagement du Groupe est incarné par « Viva la Différence » qui est la signature du Groupe ; elle irrigue l'entreprise et les agences depuis des dizaines d'années. Il s'agit de célébrer à la fois la différence, les différences et le respect de celles-ci : que cela soit en interne (la diversité de nos salariés) ou en externe (les contextes culturels pluriels dans lesquels les équipes travaillent avec nos clients).

Respecter, célébrer et encourager la diversité humaine sont les mots clés de ce « mantra », dans lequel chacune et chacun peut aisément se retrouver. C'est une exigence et une attention quotidienne, de la part de tous les collaborateurs, à tous les niveaux qui doit se traduire dans les chiffres. Et bien entendu, elle doit être partagée avec nos clients.

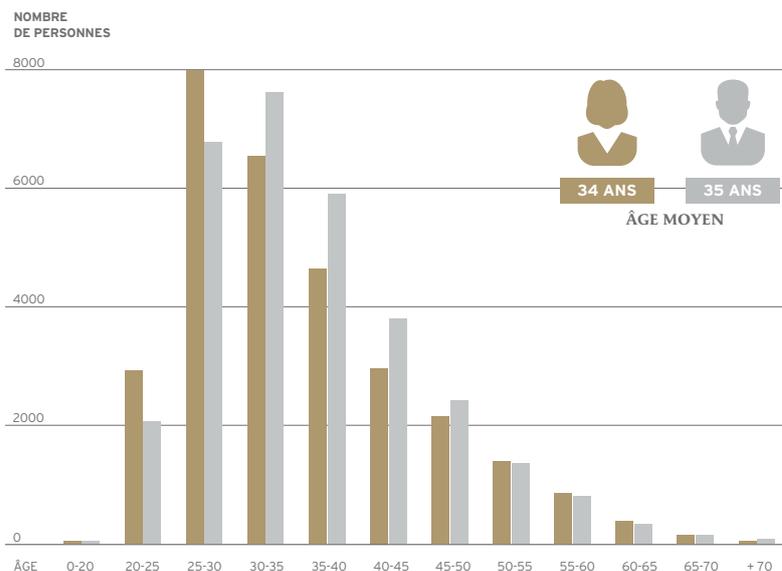
LA MIXITÉ DANS LE GROUPE - AU 31 DÉCEMBRE 2016

Zones géographiques	% Femmes dans les effectifs	% Femmes CEO d'agences	% Femmes directrices des équipes créatives	% Femmes membres du Comex de l'agence	% de femmes membres du Comex des Solution Hubs
Afrique & Moyen Orient	51,4 %	12,0 %	13,3 %	23,8 %	N/A
Asie Pacifique	42,8 %	31,1 %	18,4 %	41,7 %	N/A
Europe	52,5 %	28,9 %	22,3 %	41,5 %	N/A
Amérique latine	49,1 %	37,5 %	12,3 %	42,9 %	N/A
Amérique du Nord	52,2 %	26,7 %	22,2 %	39,3 %	N/A
TOTAL	49,3 %	28,2 %	19,7 %	39,7 %	32,6 %

Périmètres

- Comités de Direction des Solution Hubs : calculé au niveau de la Direction de Publicis Communications, Publicis.Sapient, Publicis Media, Publicis Health, Publicis One et Re:Sources.
- Comités de Direction des agences : calculé au niveau de la Direction des agences ou entités et par région.
- CEO d'agences : calculé au niveau du dirigeant de chaque agence ou entité et par région.
- Direction des équipes créatives : calculé au niveau de la direction des équipes créatives des agences ou entités ayant cette fonction dans leurs effectifs et par région.
- Répartition des effectifs femmes-hommes par région.

- Au 31 décembre 2016, le Directoire présidé par Maurice Lévy compte, deux hommes et une femme (soit 33 % de femmes) ; et l'ensemble formé par le Directoire et « Directoire + » compte une femme et six hommes (soit 14 % de femmes à l'issue du départ de Laura Desmond au 31 décembre 2016).
- Le Conseil de surveillance de Publicis Groupe, présidé par Elisabeth Badinter comprend douze membres dont 50 % de femmes. Voir dans le présent document le chapitre 2.1.1.
- Moyenne d'âge des salariés : 35 ans (35 ans pour les hommes - 34 ans pour les femmes).
- Pyramide des âges : elle est calculée en 2016 sur près de 80 % des effectifs (via l'outil interne P-Talent). L'un des enjeux du Groupe est de permettre aux jeunes femmes nombreuses qui rejoignent les agences en début de carrière professionnelle, de rester plus longtemps dans le Groupe.



Le principe de non-discrimination : « Zero Tolerance »

Le principe de non-discrimination est intangible. Il est énoncé comme tel dans le code de déontologie du Groupe, Janus, et dans le code de conduite (extrait accessible sur www.publicisgroupe.com).



L'application de ce principe dit également « Zéro Tolerance » est réelle. Une politique volontariste demeure nécessaire en matière de diversité des effectifs. Le Groupe continue de concentrer ses efforts autour de 8 axes : la mixité, l'âge, le handicap, les origines culturelles ou ethniques, la formation, l'orientation sexuelle, les pratiques religieuses, et les vétérans (militaires). Ces axes ne sont pas restrictifs mais permettent, en fonction du contexte légal du pays, de guider des actions conduites à l'initiative des agences, qu'elles agissent seules ou à plusieurs. Des formations sont régulièrement réalisées par les équipes juridiques auprès des managers sur ces sujets (incluant la prévention contre le harcèlement qui figure dans Janus, le code de déontologie du Groupe).

En matière de données chiffrées, seules les données de mixité sont disponibles à l'échelle du Groupe. Les autres données répondent à des contextes légaux différents d'un pays à l'autre et ne permettent pas une consolidation.

En étroite concertation avec les DRH, la Direction de la RSE encourage une meilleure intégration du handicap (même si cela reste un point faible - Voir paragraphe « Diversité en France ») à de nombreux niveaux : à commencer par le recrutement, puis, dans la réalisation des campagnes en intégrant des personnages en situation de handicap, ainsi que dans les relations avec des fournisseurs, mais aussi dans le cadre de collaborations avec des partenaires associés de très près au cœur de nos activités digitales.

En interne, les groupes affinitaires ou BRG (« Business - Employee - Resource Group ») ont poursuivi leurs activités avec dynamisme. Les activités internes sont dominantes car ces groupes rassemblent des salariés partageant les mêmes problématiques et réflexions. Leurs travaux très orientés « solutions » font leur succès. Ces groupes affinitaires ont aussi un rôle externe : ils participent à différents événements et actions destinés à faire évoluer les comportements et les pratiques.

En externe, le Groupe est engagé avec différentes Écoles, Universités ou organisations telles que « the Alliance for YOUth » lancée par Nestlé : elle vise à combattre le chômage des jeunes et à travailler sur l'employabilité des jeunes. Montée avec plusieurs entreprises partenaires, cette opération ambitieuse de créer 100 000 opportunités d'emplois pour des jeunes au cours des années qui viennent. Cela implique du temps de la part de managers et des salariés (à Mexico, comme à Paris par exemple) qui s'engagent à accompagner des jeunes pour une période donnée.

2.4.1.2.1 Politique de diversité aux États-Unis

Rassemblant 36 responsables RH et Diversité aux États-Unis, le « Talent Engagement Inclusion (TE&I) Council » est la plateforme interne de partage et d'émulation du Groupe. Elle permet aux agences d'unir leurs forces sur des projets communs tout en préservant les activités spécifiques. Les priorités du « TE&I Council » sont : l'évolution vers un recrutement plus ouvert et plus inclusif ; le travail sur des parcours professionnels riches et variés ; la fidélisation à travers des programmes de formation. Parmi les modules plébiscités citons : « Unconscious bias », « Efficacy session (for women) » et « Straight talk ».

Les réunions trimestrielles (une fois par an, en présence de la Secrétaire générale du Groupe, et une fois par an avec la Direction de la RSE du Groupe), sont l'occasion d'échanger sur les bonnes pratiques et de conduire ensemble des ateliers et activités. Les agences conservent une réelle autonomie dans la mise en œuvre d'actions très ciblées en fonction de leurs besoins de recrutement.

La participation du Groupe à une sélection de conférences permet à des délégations de bénéficier de journées dédiées à ces sujets et de revenir dans leurs agences avec des projets concrets.

Au « Black Enterprise Women of Power Summit » le Groupe a ainsi accompagné une délégation de 30 participantes revenues enthousiastes. À la « 3 % Conference », parmi les agences présentes, Sapient a démontré son engagement avec sa délégation de plus de 20 salariés et la présence de leaders qui ont ainsi pu expliciter les enjeux importants du point de vue d'une agence digitale. Au « Out & Equal Summit For Workplace Equality », les agences du Groupe étaient bien présentes pour partager les actions accomplies par la communauté LGBT et ses alliés. Enfin, le retour d'expérience des délégations présentes « Diversity Woman », « Odyssey New York », « AdMerica », « ColorComm » ou encore « Adcolor » est également riche d'enseignement pour progresser.

Par ailleurs, le réseau des anciens du MAIP (*Multicultural Advertising Intern Program*) est très actif car le nombre de personnes recrutées par ce dispositif s'accroît tous les ans. Initié par l'interprofession américaine (4As, American Association of Advertising Agencies), ce programme permet d'accueillir des stagiaires durant l'été et certains se voient ensuite proposer un emploi.

À l'égard des vétérans, plusieurs agences ont des programmes d'accueil dédiés, destinés à faciliter leur intégration.

2.4.1.2.2 Politique de diversité en France

Au-delà des partenariats déjà engagés et qui se poursuivent (Associations Frateli, Nos quartiers ont des talents, Baissez les barrières, #STOPILLETRISME, Jeunesse et entreprises, C'Possible...) le Groupe en France est attentif aux initiatives efficaces favorisant la diversité. Outre le travail avec les associations, et des actions d'appui ponctuelles, le Groupe a comme critère prioritaire la diversité (des enseignements, des profils de métiers...) dans l'attribution de la taxe d'apprentissage (plusieurs lycées pilotes pour l'accompagnement de jeunes issus de quartiers défavorisés sont soutenus).

FOCUS SUR LE HANDICAP

L'insertion des personnes handicapées (non quantifié au niveau du Groupe pour des raisons légales dans différents pays) reste faible, malgré des initiatives proactives dans les agences.

Les agences Françaises restent en retard sur leurs obligations avec 1,3 % des effectifs (1,7 % avec les unités bénéficiaires). Lors de la Semaine nationale du handicap en novembre 2016, la mobilisation interne a été renforcée sur plusieurs sites (HandiBastille sur le campus de Bastille, Semaine du Handicap au Siège et à Suresnes...) grâce à des séances d'informations, des ateliers de mise en situation, une sensibilisation interne et externe accrue, et surtout une campagne de recrutement avec les DRH de plusieurs agences (avec la plateforme www.hellohandicap.fr).

2.4.1.2.3 Politique de diversité au Royaume-Uni

Les agences (et l'industrie dans son ensemble) se mobilisent pour mieux suivre les questions d'égalité hommes-femmes. Il s'agit de travailler sur les enjeux de recrutement, mais surtout d'évolution de carrière et d'égalité salariale. En interne, les équipes juridiques poursuivent leur travail de sensibilisation et de formation du management, notamment à travers des modules autour des biais inconscients concernant les femmes et les hommes.



VivaWomen! demeure un réseau dynamique pour accompagner les salariées au Royaume-Uni. Égalité UK conduit plusieurs actions de sensibilisation interne destinées à faire évoluer le regard et les attitudes autour des enjeux LGBT. Des modules ont démarré au sein de Publicis Health. Au regard de toutes ces activités et de leur impact positif, Égalité a été retenu parmi les British LGBT Awards.

2.4.1.2.4 Les réseaux internes affinitaires du Groupe

Ils sont très nombreux dans les pays anglo-saxons, et ils se déploient dans d'autres pays en fonction des besoins exprimés par les collaborateurs.

VivaWomen! - Présent dans plus de 25 villes et 15 pays, VivaWomen! rassemble environ 3 500 femmes et hommes tous volontaires et mobilisés pour agir et apporter un appui aux femmes du Groupe sans aucune distinction de position ou de métier. Coordonné par la Direction de la RSE, il se déploie dans les grandes villes, de Los Angeles à Shanghai en passant par Mumbai, Madrid, Paris, Londres, New York et Chicago. En 2016, VivaWomen! a fait ses premiers pas en Afrique, à Alger, Cotonou, Libreville. L'objectif prioritaire est d'accompagner l'évolution professionnelle et personnelle des femmes, dans une approche où hommes et femmes collaborent. Deux grands axes de travail sont traités : « Career Development » (avec des formations en leadership, des formules Lunch & Learn, du coaching...) et « Worklife Integration » (avec des ateliers concrets sur « maternité et travail », « gestion du temps », des témoignages réguliers de rôles modèles femmes ou hommes...). La série des « Rencontres avec » des personnalités inspirantes se poursuit et le programme de *Mentoring* est décliné localement. Dans chaque ville, les priorités sont ajustées en fonction des attentes des équipes locales.

VivaWomen! USA a créé deux sous-groupes VivaMama, afin d'accompagner plus étroitement les futures mamans et parents, et VivaTech concentré sur les femmes dans les métiers technologiques et du digital.

Leo Burnett États-Unis a été désigné parmi les « 100 Best Companies » par le magazine Working Mother, reconnaissant ainsi la place donnée aux femmes dans l'organisation.

Dans certaines agences, VivaWomen! est actif sous des appellations plus ciblées comme les « Women's Leadership Network » de Leo Burnett et celui de SapientNitro.

VivaWomen! se mobilise également aux côtés des réseaux de femmes des clients ou d'autres entreprises, afin de conduire des actions conjointes de sensibilisation et mobilisation. Enfin, conformément à son positionnement initial, VivaWomen! s'engage dans des causes en faveur des droits des femmes et des jeunes filles.

Publicis Groupe s'implique aussi dans différentes institutions et associations locales qui travaillent autour des thèmes liés à l'égalité hommes-femmes, tel le Laboratoire de l'égalité en France. Enfin, sous l'impulsion de VivaWomen!, des délégations de femmes du Groupe participent à des conférences internationales telles que le Women's Forum de Deauville (où une délégation de 25 femmes a travaillé deux jours avant le Forum sur le plan d'action interne), la « 3 % Conference » ou le « Black Enterprise Women of Power Summit » aux États-Unis.

« Égalité » lancé aux États-Unis il y a plus de cinq ans, ce réseau regroupe les collaborateurs des agences mobilisés en faveur des causes LGBT (lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres) et est soutenu par la Direction de la RSE du Groupe. L'ensemble des agences a maintenant rejoint ce réseau qui est présent dans différentes grandes villes de Boston à Los Angeles. Rosetta États-Unis a été reconnu en 2016 « Best Place to Work for LGBT ».

Particulièrement actif et dynamique en 2016, « Égalité » Londres a relancé différentes activités. « Égalité » Paris a poursuivi ses travaux commencés en 2015. « Égalité » n'est pas seulement une ressource interne mais intervient aussi comme expert externe sur les enjeux LGBT auprès de quelques clients.

FOCUS SUR « PUBCOMM2020 »

Publicis Communications a installé en 2016 son comité « PubComm2020 » qui rassemble 21 jeunes talents (12 jeunes femmes et 9 jeunes hommes), chacun désigné par son réseau et pays. Ils sont invités à participer aux Comex de Publicis Communications ; ils peuvent ainsi faire remonter leurs attentes et des projets, et aussi mieux comprendre les enjeux de la Solution à laquelle ils appartiennent et les questions de management. De retour en agence, ils sont amenés à partager leur expérience. Ils ont reçu une formation spécifique et ils restent un an dans ce comité, où tous les continents sont représentés.

#SDG5

Contribution directe

Approche volontariste en faveur de la diversité interne des équipes ;

Engagement ferme pour l'égalité hommes-femmes ;

Poursuite de la lutte contre toutes les formes de discriminations.

2.4.1.2.5 Recruter, attirer des talents aux profils divers

Les modalités de recrutement des collaborateurs sont multiples avec l'importance croissante des réseaux sociaux. Les relations étroites des agences avec les Écoles et les Universités restent un atout pour informer les étudiants de l'évolution constante des métiers, et recruter des profils de plus en plus variés correspondants aux besoins. De nombreux salariés rejoignent nos équipes en fin de parcours diplômant, les stages et l'apprentissage durant leurs études constituant un tremplin pour s'immerger dans les métiers. Les collaborations des agences avec les Écoles et les Universités s'organisent autour de :

- 1) stages - Rien ne remplace l'apprentissage sur le terrain avec des cas opérationnels à traiter. Les stages sont indispensables pour comprendre nos métiers et font partie de la validation des acquis. La très grande majorité des agences du Groupe accueillent des stagiaires ;
- 2) forum pour l'emploi, virtuels ou physiques - « Job Fairs » ou « Careers Fair » sont des moments clés pour recruter. Plusieurs agences participent parfois conjointement à ces grandes manifestations, favorisant ainsi une vision plus complète de la diversité des métiers. C'est notamment le cas depuis plusieurs années à South by Southwest Conference à Austin (SXSW au Texas) ;
- 3) journées « portes ouvertes » en agence - Dans différents pays, des moments d'accueil spécifiques pour les étudiants sont organisés, souvent avec l'appui des organisations professionnelles ;
- 4) l'enseignement - Des managers interviennent dans le cadre des cursus pédagogiques existants ou participent à leur cocreation. Certains interviennent aussi auprès d'organismes qui vont chercher des jeunes gens qui ont été éloignés des cursus traditionnels et qui présentent des compétences à développer.

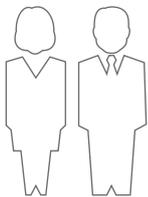
L'animation dynamique des communautés digitales à travers les réseaux sociaux, les plateformes d'anciens élèves et les plateformes professionnelles par métier occupent désormais une place centrale dans les stratégies de recrutement des agences. Les métiers de la communication et du digital sont en réinvention permanente : l'agilité et le potentiel des individus sont donc privilégiés lors des recrutements.



Le management local des agences et des entités du Groupe - Dans le cadre de sa politique d'acquisitions et d'intégration des agences qui rejoignent le Groupe, le maintien en place du management local est l'un des critères clés de succès. Dans plus de 9 cas sur 10, le management de l'agence est local.

2.4.1.3 Évolution des compétences, des expériences, des carrières

- 67 % des collaborateurs ont reçu une formation. Pour accompagner l'évolution du Groupe dans sa nouvelle organisation, 2016 a été une année dense en matière de formation vers des méthodes de travail différentes et des changements de postes. L'effort de formation des équipes reste central pour accompagner l'évolution des collaborateurs.



67 %

DES COLLABORATEURS
ONT REÇU UNE FORMATION

- Plus de 1 418 100 heures de formation ont été déployées au cours de l'année (soit 28 heures *per capita*). L'e-learning (ou « self-learning ») est notamment bien adapté aux formations dans le digital. Les sessions en présentiel restent importantes. Au total :
 - 1 013 300 heures de formation ont eu lieu en présentiel ;
 - 404 800 heures d'e-learning ont été partagées. Beaucoup d'e-learning se pratiquent en « self-learning ». Ces heures de formations ne prennent pas en compte les temps de partage internes : *business case*, *creative review* sur un secteur d'activités, retours d'expériences à l'issue de conférences ou de formation, etc.

Les axes des politiques de formation

Ils évoluent en fonction des besoins. La priorité aujourd'hui porte toujours sur le digital : l'objectif est de veiller à ce que les collaborateurs maîtrisent les savoir-faire basiques, qu'il s'agisse des rudiments du code ou d'une meilleure compréhension des applications de dernière génération. Certains thèmes dominent en fonction des métiers par exemple :

- pour les créatifs, l'enjeu est de maîtriser tous les nouveaux formats, leurs contraintes comme leurs opportunités, le mobile devenant un vecteur de communication central ;
- pour les responsables des médias, outre la maîtrise du programmation, et il est essentiel d'avoir des data analystes formés aux tout derniers outils afin de bien interpréter ces données ;
- pour les *community managers* en prise directe avec les réseaux sociaux, pour se familiariser avec les applications les plus récentes, aux côtés des grandes plateformes ;
- pour les ingénieurs, il y a une très large palette de formations très techniques autour du code et des différents langages, des fonctionnalités mobiles, intégrant les innovations liées à la vidéo, la réalité virtuelle ou la réalité augmentée, aux objets connectés ou à l'intelligence artificielle.

Le management demeure un thème majeur compte tenu de la phase de transformation du Groupe. Le rôle des managers évolue vers un fonctionnement en mode projet.

La créativité n'est pas en reste : le monde n'a jamais autant foisonné d'idées et de sources d'inspiration. Il est impératif d'encourager et d'accompagner les processus créatifs, d'expérimenter de nouvelles méthodes ludiques ou pédagogiques. L'objectif est d'aider les équipes, de les stimuler pour évoluer dans l'écosystème digital, et ainsi de maintenir leur employabilité.

Près de 9 000 programmes de formation ont été utilisés ; leur nombre croissant et la segmentation technique rend cet indicateur quantitatif peu pertinent pour l'avenir.

PUBLICIS ACADEMY

En 2016, la Publicis Academy a été lancée. Placée sous la responsabilité de la Secrétaire générale du Groupe, elle est le fruit des réflexions engagées ces dernières années visant à clarifier les formations dites « Groupe » des formations propres à des métiers, ou faisant partie de la culture d'un réseau. Les modules de la Publicis Academy s'adressent en priorité aux managers et aux futurs dirigeants du Groupe.

Les principaux modules lancés en 2016 :

- « *Power of One* » training (avec « train the trainer ») : ce sont toutes les sessions qui ont eu lieu en 2016 pour accompagner la transformation du Groupe ;
- l'EDP - Executive Development Programme, qui rassemble entre 100 et 120 managers chaque année issus de fonctions, d'agences et pays différents : trois sessions ont eu lieu en 2016 : à New York, Paris, Singapour (avec 45 % de femmes) ;
- les programmes dédiés aux GCL (pour les Global Clients Leaders et les Local Clients Leaders) ont eu lieu dans une demi-douzaine de villes.

LA MOBILITÉ INTERNE

La plateforme interne Lion Talent est destinée à favoriser la mobilité interne. Offrir la possibilité d'évoluer facilement dans le Groupe est un outil de fidélisation des talents. Renforcer les liens et la cohésion entre les agences favorise aussi la création d'équipes pluridisciplinaires et multiculturelles. La mobilité interne permet d'enrichir le parcours personnel des talents de chacun et le contenu des services offerts aux clients.

Différents programmes sur mesure, toujours très appréciés, offrent des opportunités d'échanges professionnels dans des conditions uniques.

Parmi les plus efficaces et attractifs, citons YouXplore (anciennement « Live My Life ») chez Publicis Media : c'est un échange entre salariés qui permet d'accueillir et d'être accueilli dans une autre ville du monde, et de bénéficier de l'expérience métier de l'autre personne localement.

#SDG4 #SDG8

Contribution directe

Accès équitable aux programmes de formation, pour veiller à l'employabilité des salariés ;

Élévation continue du niveau de compétences, des expertises ;

Participer à la création d'emplois directs ;

Veiller à une réelle égalité des chances.



2.4.1.4 Bien-être au travail

2.4.1.4.1 La flexibilité et les nouveaux modes de travail

La plupart des agences ont mis en place des dispositifs de flexibilité du travail afin de permettre le travail à distance, (de chez soi, sur le site du client, voire dans une autre agence du Groupe) en particulier dans les grandes villes où les temps de transports sont importants. Les collaborateurs sont alors équipés de manière à disposer des outils nécessaires pour faciliter leur travail. Les dispositifs flexibles de travail (travail collaboratif, télétravail, horaires variables ou encore temps partiel) se font dans un cadre précis conforme à la réglementation propre à chaque agence. Chacune détermine les conditions (charge de travail, rôle dans l'équipe, mission à rendre pour le client, performance...) et les critères d'éligibilité pour les salariés. La souplesse des dispositifs proposés permet de s'adapter à de nombreuses situations, afin que les salariés puissent en bénéficier à différentes étapes de leur vie professionnelle.

CONGÉS PARENTAUX

3 529 salariés ont bénéficié de congés parentaux au cours de l'année 2016, sachant que l'ensemble des collaborateurs peuvent être éligibles, en fonction du contexte local (indicateur publié pour la deuxième année).

Différentes initiatives sont prises pour essayer de faciliter la vie familiale : par exemple, plusieurs grandes agences (sur tous les continents) ont mis à disposition une salle d'allaitement ; Publicis. Sapient a installé une crèche dans son nouveau campus de Bangalore.

2.4.1.4.2 Le bien-être au travail

La très grande majorité des collaborateurs travaillent assis derrière un écran. Ils sont donc assez sédentaires, avec une activité visuelle intense, souvent multiécrans. Les axes de prévention des maladies professionnelles sont : en priorité, la gestion du stress (et/ou risques psychosociaux : RPS) et la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) ; il convient aussi d'être attentif à la fatigue visuelle, et de prévenir la sédentarité.

De nombreuses initiatives sont déployées au cas par cas : intervention d'un ergonome sur site pour aider chacun(e) à prendre conscience des postures assises problématiques ; exercices oculaires encouragés par la venue d'un spécialiste (orthoptiste...) ou par des webinars de sensibilisation pour reposer les yeux ; la mise en place de cours de gym (ou yoga ou relaxation...) à l'agence à l'heure du déjeuner ; des rencontres avec des nutritionnistes, allant jusqu'à la mise à disposition régulière et gratuite de fruits frais, de jus de fruits... ; des séances de massages sur site avec des professionnels (kinésithérapeute, chiropracteur, ostéopathe, masseur...). Pour les plus sportifs, certaines agences facilitent l'accès à des salles de sports (à proximité ou dans certains immeubles où les agences sont installées) en prenant en charge une partie des abonnements. Les plus sportifs sont encouragés à participer à des événements (courses à pieds, à vélo, marathons ou semi-marathons, sports collectifs).

En France, c'est avec les CHSCT des agences (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) que sont abordés des projets participants à l'amélioration du bien-être au travail. Au Royaume-Uni, différentes agences se regroupent pour pratiquer ensemble (site de Kensington). Ces mêmes approches adaptées aux attentes des salariés existent dans de nombreux pays, notamment au sein des grandes agences en Inde, ou des agences de taille plus moyenne au Brésil. Aux États-Unis, Re:Sources a poursuivi le déploiement de son EAP (*Employee Assistance Program*) auprès de toutes les entités avec de nouveaux services comme WebMD, accompagnement en ligne en prévention santé. Un tiers des salariés s'y est inscrit. Le « Health Coaching » est très apprécié : il encourage chacun à faire attention à sa santé et à pratiquer les activités qui lui conviennent le mieux. Le taux de satisfaction est de 95 %, et 90 % des participants confirment l'effet motivant de cette assistance en ligne. En janvier 2016, un nouveau service de télémédecine a été lancé : Teladoc qui donne un accès gratuit 24/24 toute l'année à des médecins pour des consultations depuis son téléphone mobile ou par vidéo, que l'on soit au travail, chez soi ou en congés. 96 % de ceux qui ont commencé à l'utiliser ont donné un feedback positif. À Hong-Kong, Saatchi & Saatchi a mis en place le dispositif interne « Back u p at 6:45 » pour encourager les salariés à partir plus tôt du bureau et éviter de faire très longues journées. Cette initiative a eu un large écho et a inspiré d'autres entreprises. Enfin, parmi les agences désignées chaque année comme « Great Place to Work », signalons Publicis Media Mexico qui voit ses efforts internes récompensés.

PRÉVENTION CONTRE LES MALADIES SAISONNIÈRES

Les agences agissent en appui de plans nationaux de dépistage ou de lutte contre certaines pathologies (ex : vaccination contre la grippe). Dans les pays qui disposent de Convention collective ou d'accords professionnels, les questions de « prévention santé » font parfois l'objet de dispositions spécifiques. L'ensemble des collaborateurs de ces pays bénéficient alors de l'application des conventions collectives ou professionnelles.

COUVERTURE SANTÉ

Quasiment 100 % des collaborateurs (contrats à durée indéterminée et à durée déterminée) bénéficient d'une protection santé (assurance santé de type Sécurité sociale), quel que soit le régime local de couverture sociale (étatique, paritaire État-entreprise-salarié, privé entreprise-salarié ou à la seule charge des salariés). Dans de nombreux pays du Groupe (dont par exemple les États-Unis, en Europe et en Inde) les salariés peuvent bénéficier de programmes de couverture pour eux-mêmes et des membres de leur famille.

Le taux d'accident du travail ⁽¹⁾ est de 0,4 %. Les principales causes des accidents du travail sont liées à des accidents de transport (trajets domicile-travail ou trajets professionnels).

- Le taux de fréquence ⁽²⁾ est de 2,15.
- Le taux de gravité ⁽³⁾ est de 0,03.

(1) Taux d'accident du travail calculé avec un taux de couverture en 2016 de 90 %.

(2) Calcul du taux de fréquence des accidents du travail : total des journées de travail perdues multipliées 1 000 000 divisées par le temps de travail effectif sur l'année en heures, avec un taux de couverture en 2016 de 90 %.

(3) Calcul du taux de gravité : total des heures de travail perdues multipliées 1 000 divisées par le temps de travail effectif sur l'année en heures, avec un taux de couverture en 2016 de 90 %.



SANTÉ, HYGIÈNE ET SÉCURITÉ

Le Groupe suit les réglementations en vigueur localement. Aux États-Unis, la loi fédérale (*Occupation Safety and Health Administration*) peut être complétée par les lois de chaque État, et éventuellement renforcée au niveau municipal. En Europe, cette mission est confiée à des comités dédiés locaux (*Health and Safety Committee*) dont l'objet est proche du CHSCT français. Les collaborateurs élus ou volontaires reçoivent une formation liée à la sécurité et aux premiers secours. Les exercices d'évacuation (type incendie, tremblement de terre) sont pratiqués régulièrement dans les établissements, avec l'appui des équipes des services généraux (Re:Sources) et des gestionnaires de bâtiments.

#SDG3

Contribution directe

Assurer à 100 % des salariés une protection santé, avec la possibilité d'en faire bénéficier le conjoint et les enfants ; Veiller au bien-être des équipes sur leur lieu de travail en agence.

2.4.1.5 Écouter les salariés et dialoguer avec eux

2.4.1.5.1 Enquête de satisfaction des salariés

En 2016, Publicis Groupe a réalisé la toute première enquête de satisfaction des salariés à l'échelle du Groupe. Cette enquête a été adressée à toutes les collaboratrices et les collaborateurs ; 80 % des effectifs y ont répondu, score très élevé qui témoigne de l'intérêt des équipes pendant cette année de transformation. Cette enquête Groupe se substitue aux 13 enquêtes conduites par les réseaux ou les agences précédemment et qui ont servi à construire le corpus de questions. Les résultats de cette enquête sont gérés au niveau de chaque agence ou entité, afin de permettre au management local d'apporter des réponses les plus adaptées aux attentes exprimées. 2016 devient la nouvelle année de référence pour cet indicateur.

2.4.1.5.2 Les évaluations individuelles

70 % des salariés ont eu un entretien d'évaluation annuelle (« talent review » ou « performance review ») chiffre en amélioration.

Le principe de l'entretien annuel d'évaluation de chaque collaborateur reste une obligation interne et fait partie des règles en matière de gestion des ressources humaines définies dans le code de déontologie Janus. L'outil Fidello, dont le déploiement se poursuit dans toutes les Solution Hubs repose sur une évaluation à 360° ; il peut aussi être utilisé tout au long de l'année. D'autres outils sont également utilisés dans les agences digitales principalement, répondant à une logique de suivi de projets et de performance suivant un rythme plus fréquent pendant l'année.

2.4.1.5.3 La politique de dialogue social

Le dialogue social est inscrit dans Janus, avec pour objectif de favoriser les échanges et de veiller à la liberté d'expression des salariés. Est également rappelée, la Convention de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) sur le respect de la liberté d'association et du droit à la négociation collective que le Groupe est soucieux de respecter.

Les instances représentatives du personnel (« IRP »), et les collaborateurs d'une manière générale, sont consultés et informés régulièrement des projets et des évolutions qui peuvent intervenir au sein de la vie de leur agence et du Groupe.

En France, la plupart des organisations syndicales sont représentées et les négociations collectives se poursuivent régulièrement, soit au

niveau des agences, soit au niveau du Groupe, et souvent les deux. Les négociations qui avaient été engagées en 2015 ont toutes donné lieu à la signature d'un accord en 2016 comme annoncé :

- un accord collectif de Groupe relatif aux Bases de Données Économiques et Sociales (BDES) ;
- le renouvellement de l'accord collectif de Groupe relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ;
- le renouvellement de l'accord collectif de Groupe relatif à l'intéressement.

La taille moyenne des agences du Groupe dans le monde est de 100 personnes environ à l'exception des rares grandes entités supérieures à 1 000 personnes. Publicis Groupe reste donc une entreprise très décentralisée. L'objectif est de favoriser des échanges directs et fréquents entre les managers et les équipes sur la marche de l'entreprise et les projets en cours.

Dans le cadre de la transformation du Groupe engagée en 2016, de multiples réunions des personnels ont été organisées dans les grandes villes, en présence des membres du Directoire ou du Directoire +, et des managers des Solutions et des agences, afin d'expliquer le projet d'ensemble et ses conséquences au plan local. Les managers locaux des différentes entités ont ensuite poursuivi le travail d'information de leurs équipes autour de la transformation.

2.4.1.6 Rémunération et reconnaissance

2.4.1.6.1 Rémunération

L'ensemble des informations relatives à la rémunération des cadres dirigeants de Publicis Groupe est détaillé dans le présent document, au chapitre 2.2. Les critères précis sont indiqués sur les différentes composantes de ces rémunérations.

Les dispositifs relatifs aux différents plans d'options de souscription ou d'acquisition des actions, et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe sont explicités dans le présent document, chapitre 4, note 28.

Le Groupe ne dispose pas d'indicateur consolidé sur les rémunérations de l'ensemble des salariés : les disparités entre les pays rendent en effet une approche globale peu pertinente. L'approche reste donc locale et tient compte des tendances constatées dans l'industrie. Les rémunérations doivent respecter les principes suivants : d'une part, rester compétitif et attractif localement et éviter les disparités au sein d'un même marché ; d'autre part, être en ligne avec les pratiques du Groupe notamment en termes d'équité fondée sur la performance individuelle et collective afin d'assurer une rétribution juste et équilibrée ; enfin, dans les cas où c'est approprié, renforcer les dispositifs de protection sociale.

Le Secrétariat général, en liaison avec les *Chief Talents Officers* (CTO) des Solutions a mis en place une méthodologie précise permettant d'évaluer le niveau de responsabilité de chaque poste (« job grading »). La pratique a permis d'affiner cet outil, afin de comparer les rémunérations avec les pratiques du marché, dans un souci permanent de cohérence et d'équité. Le Groupe reste aussi vigilant sur les questions d'égalité hommes-femmes ; il n'a pas été observé d'écarts significatifs dans les salaires moyens au sein des principales catégories professionnelles. Si des disparités apparaissent, il appartient au management direct des agences d'y remédier.

En ce qui concerne les différents plans de retraite et autres avantages à long terme, ils sont exposés dans le présent document, chapitre 4, note 21.

Intéressement : en France, le Groupe maintient une politique d'intéressement des collaborateurs à la performance économique.



L'accord d'intéressement signé avec les organisations syndicales a été renouvelé en 2016 et permet la distribution à plus de cinq mille salariés, de primes déterminées en fonction de la croissance organique du Groupe en France et dans le monde. Il poursuit également la politique d'épargne salariale avec abondement des entreprises du Groupe et 2 949 salariés en France ont pu en bénéficier en 2016.

Égalité salariale hommes-femmes : le travail d'analyse se poursuit grâce au déploiement du « Job Grading » permettant une lecture plus homogène des postes et fonctions.

À titre d'exemple : BBH, en commençant par Londres, a procédé à un examen scrupuleux des positions et rémunérations afin d'évaluer la réalité de l'égalité entre les hommes et les femmes. Cet exercice a été étendu aux États-Unis, la Suède, l'Inde, la Chine, Singapour en 2016. Un audit interne conduit par le DRH a permis de passer en revue tous les postes et il n'a pas constaté de problèmes en matière d'égalité

salariale. En cas d'anomalie, il a été demandé un plan d'action au management local pour remédier à la situation.

2.4.1.6.2 Reconnaissance

Célébrer la créativité, l'imagination, la puissance des idées, l'articulation astucieuse de dispositifs de communication, l'inventivité des équipes... se traduit par des Prix et des Awards dans de nombreux festivals du secteur, dans tous les pays et tout au long de l'année. La multiplication des supports digitaux a aussi élargi le nombre d'opportunités de soumettre des campagnes, qui sont jugées le plus souvent par des jurys internationaux de professionnels. Dans tous les cas, il s'agit de prendre en compte l'efficacité de la campagne réalisée. Ces reconnaissances mettent à l'honneur le travail des équipes créatives, et récompensent aussi toutes les équipes engagées auprès du client : commerciales, techniques, support...

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES INDICATEURS SOCIAUX

Indicateurs	Unité	ADR* 2009	2014	2015	2016
Effectifs Groupe		45 000	63 621	77 574	78 913
Turnover (taux de rotation des effectifs)	%	28,5	33,1	26,3	24,9
% Femmes	%	52	52,3	49,3	49,3
% Hommes	%	48	47,7	50,7	50,7
Age moyen Femmes	ans	32	34	34	34
Age moyen Hommes	ans	34	35	35	35
% Femmes CEOs d'agences	%	-	-	-	28,2
% Femmes dirigeant le département créatif	%	-	-	-	19,7
% Femmes dans les comités exécutifs des agences	%	42	39	38	39,8
% Femmes dans les comités exécutifs des Solutions (ex réseaux)	%	42	26	22	32,6
Effectifs formés (% des effectifs)	%	47	63	71	67
Nombre d'heures de formation – total	heures	-	1 104 000	1 231 000	1 418 100
Nombre d'heures en présentiel	heures	-	829 000	858 000	1 013 300
Nombre d'heures en e-learning	heures	-	275 000	373 000	404 800
Nombre de programmes		-	4 900	5 900	9 000
Nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé parental		-	-	3 516	3 529
Evaluation des employés (% des effectifs)	%	67	65	52	70
Enquêtes de satisfaction interne (% des effectifs)	%	53	50	40	80
Taux d'absentéisme (% des effectifs)	%	-	2	2	2
% Accidents du travail	%	-	0,4	0,3	0,4
Taux de fréquence des accidents du travail		-	0,40	1,77	2,15
Taux de gravité des accidents du travail		-	0,03	0,03	0,03

* Année de référence.



2.4.2 Les clients, et les partenaires

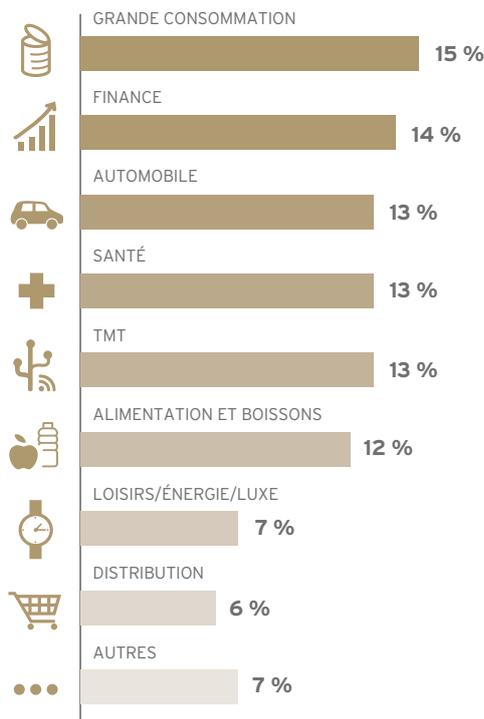
Toutes les entreprises traversent des bouleversements profonds avec la digitalisation croissante. Les modes de vie, de travailler, de se distraire, de consommer, de communiquer sont aussi en train de changer profondément. Les défis du développement durable s'invitent dans les relations entre les marques et les consommateurs : l'objectif est d'apporter aux clients du Groupe la meilleure idée et le service innovant le plus efficace (*Alchemy of : Creativity & Technology*).

2.4.2.1 Les clients du Groupe

Le portefeuille clients du Groupe est présenté dans la section 1.4.5 du présent document.

Le Groupe est très attaché à la qualité des relations qui s'établissent avec tous les clients, récents ou historiques, car elle est la clé d'un travail fructueux. La diversité des secteurs d'activité et des problématiques qui sont soumises aux agences incite le Groupe à innover en permanence, et à concevoir des projets avec les clients.

En 2016, sur la base de 3 163 clients représentant 86 % du revenu total du Groupe (voir chapitre 1.4.5 du présent document) les secteurs d'activité des clients du Groupe se répartissent de manière quasi identique à 2015.



En 2016, les agences ont réalisé plus de 8 990 enquêtes clients. Ces enquêtes se déroulent par voie de questionnaires administrés par les agences, ou bien sous forme d'entretiens annuels et de revues de performance. Plusieurs grands clients internationaux administrent eux-mêmes cette enquête de « satisfaction ». Une partie des enquêtes clients échappe donc à la connaissance des agences. Parmi les critères d'évaluation, citons la performance des campagnes, la créativité/l'innovation apportée, la compétence des équipes, l'efficacité du service proposé, la qualité de la relation.

Les relations du Groupe avec certains clients sont historiques : la durée moyenne des 10 principaux clients s'élève à 45 ans. Voir également dans le présent document, chapitre 4, note 26.

2.4.2.2 Les services proposés aux clients

La nouvelle organisation annoncée fin 2015 est largement présentée dans le chapitre 1.4.3 du présent document qui détaille les spécificités des nouveaux pôles de solutions accessibles dans les 20 plus grands marchés du Groupe.

- Publicis Communications : solutions créatives (regroupant Publicis Worldwide, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, Fallon, BBH, Marcel, MSL, Prodigious).
- Publicis Media : solutions média (regroupant Starcom, MediaVest I Spark, ZenithOptimedia, Blue 449).
- Publicis.Sapient : solutions digitales (regroupant Sapient Consulting, SapientRazorfish, DigitasLBI).
- Publicis Health : solutions santé (regroupant Digitas Health, Publicis Health, Saatchi & Saatchi Health, Publicis Health Solutions).
- Publicis One, la nouvelle organisation intégrée du Groupe qui réunit toutes les expertises sous un même toit dans 40 pays (hors les 20 premiers pays du Groupe).

Enfin, dans plus de 50 pays, les services partagés de Re:Sources assurent toutes les activités de back-office au service des agences, en vue d'une amélioration continue des processus et du respect de la politique d'entreprise de Publicis Groupe.

2.4.2.3 Communication et marketing responsable

C'est un enjeu majeur pour tous les métiers de communication. Il répond à une attente forte de nos clients et de leurs propres clients, les citoyens-consommateurs. Les agences du Groupe entendent participer activement à l'émergence de nouvelles formes de communication avec le consommateur final, à de nouveaux modes de consommation plus durables, en étroite collaboration avec les clients eux-mêmes désormais très engagés. Cet engagement doit se traduire dans la forme et dans le fond des messages, tout en gardant un maximum de créativité ; l'enjeu est de s'appuyer sur des faits tangibles et d'apporter des preuves. Des mécanismes d'autorégulation professionnelle veillant au respect de l'éthique des contenus publicitaires sont en place dans de nombreux pays comme l'ASRC aux Etats-Unis, l'EASA en Europe ou l'ARPP en France.

En matière de communication numérique ou digitale, les agences du Groupe attachent une importance particulière au fait que la publicité digitale ne doit pas être intrusive, quel que soit le canal utilisé, sinon elle suscite du rejet. Ce principe est régulièrement rappelé par le Président du Directoire de Publicis Groupe, Maurice Lévy, et il se traduit par des choix techniques et des approches qui cherchent à préserver la protection de l'intimité.

Rishad Tobaccowala, Strategy & Growth Officer du Groupe a également indiqué lors de conférences publiques, qu'il appartenait à toute l'industrie d'être vigilante sur « l'over-targetting » (le sur-ciblage). L'enjeu est de répondre aux attentes des consommateurs en suivant les principes-clés de la communication responsable (respect des personnes et décence, vérité, honnêteté, responsabilité...) et d'accompagner les clients du groupe dans la promotion de leurs produits et services, par une communication transparente.



À cela s'ajoute la prise en compte du public auquel on s'adresse, notamment les enfants, ou des publics dits vulnérables. Ces défis sont d'une complexité sans cesse accrue compte tenu des avancées technologiques rapides, des traces digitales volontaires ou non, laissées par tout un chacun, et de la multiplication des objets connectés.

« *Creativity & Technology for Good* » incarne une philosophie et des pratiques professionnelles au service d'un marketing responsable. Des exemples de campagnes sont présentés sur le site internet du Groupe.

La communication responsable se traduit aussi par la nature des moyens mis en œuvre. En France par exemple, les agences créatives s'impliquent comme en témoigne le parti pris de Publicis Conseil avec Prodigious qui sous-titre de manière systématique les films ou vidéos pour tous supports. Cette démarche s'inscrit dans le prolongement de l'initiative interprofessionnelle française - AACC - en faveur d'une généralisation du sous-titrage des films publicitaires. www.soustitronsnospublicites.aacc.fr

Focus sur le travail de SalterBaxter

Cette agence conseil du Groupe est dédiée aux enjeux de développement durable. Ses équipes travaillent pour de nombreux clients dans tous les secteurs et sur différents types de projets destinés à accroître la durabilité des entreprises, de leurs produits ou services. En dépit du contexte contrasté sur ces enjeux de durabilité, les experts de SalterBaxter considèrent que la période actuelle offre aux entreprises une opportunité unique de faire évoluer leurs stratégies de manière radicale. Et ainsi de mieux contribuer aux défis actuels : changer de mode de pensée, contribuer activement et directement à relever les grands défis du monde (comme les SDGs des Nations Unies), retisser des liens de confiance avec les citoyens-consommateurs, faire et innover ensemble grâce à des organisations plus ouvertes, plus agiles et plus inclusives vis-à-vis des partenaires comme des clients finaux.

#SDG12

Contribution directe

Participer à la prise de conscience des enjeux de développement durable afin de faire évoluer les comportements et les pratiques de chacun, et assurer un impact positif.

2.4.2.4 Innovations technologiques et partenariats

Partenaire privilégié des grandes plateformes digitales, Publicis Groupe aussi a noué des partenariats technologiques avec différentes entreprises. L'objectif est de mieux connaître les possibilités techniques et de collaborer ensemble à des solutions nouvelles et intelligentes, répondant aux attentes des clients et des consommateurs.

Par ailleurs, les différentes entités composant le Groupe ont mis au point diverses méthodologies d'analyse, d'études (notamment sur le comportement des consommateurs, les évolutions sociologiques) ainsi que des outils (logiciels ou systèmes spécifiques) utiles dans leur mission auprès des clients. La majeure partie de ces outils concerne les activités de media-planning. Elles sont exposées dans le chapitre 1.7 du présent document.

Les relations avec les start-up

Publicis Groupe a changé de dimension en 2016 comme le prouve son engagement dans la première édition de VivaTechnology à Paris. Associé au journal économique Les Echos, le Groupe a souhaité

créer une opportunité mondiale de rencontres et d'échanges de tous les acteurs de la transformation digitale. L'objectif est double : promouvoir l'innovation et favoriser la croissance en mutualisant les idées, les moyens et les technologies. Ce projet est la continuité de l'e-G8 organisé par Publicis Groupe en 2008 et qui avait réuni à Paris les plus grands noms de la planète numérique.

En juin 2016 à Paris, VivaTechnology a accueilli durant trois jours consécutifs 45 000 visiteurs, dont plusieurs centaines de dirigeants, d'investisseurs, d'universitaires, d'étudiants et de leaders d'opinion du monde entier pour débattre et participer à la transformation des grandes entreprises. La troisième journée était ouverte au grand public.

En parallèle, le projet Publicis90 organisé en 2016 pour célébrer les 90 ans du Groupe, a permis de retenir 90 start-up prometteuses (sur plus de 5 000 candidatures) qui ont été récompensées lors de VivaTechnology. Au-delà des financements annoncés, ces start-up ont bénéficié d'un programme de *mentoring* pour les accompagner dans leurs projets. Publicis90 témoigne de la volonté du Groupe d'encourager la culture entrepreneuriale en interne et en externe.

VivaTechnology est reconduit en juin 2017 à Paris, avec une plus grande prise en compte des impacts positifs des innovations technologiques et de la révolution numérique.

À Londres, l'incubateur The Drugstore, qui vise à encourager les innovations et l'émergence de start-up, se déploie : il est désormais aussi présent à Zurich, Sydney et Johannesburg. Au cours de ces dernières années, The Drugstore a accueilli une centaine de start-up. L'objectif est de favoriser le développement de nouveaux concepts, d'activités porteuses, et de faciliter la mise en relation des start-up avec les agences du Groupe et leurs grands clients.

Une démarche similaire est développée avec FarmHouse, un « venture center » installé au sein de Leo Burnett Chicago, destiné à favoriser les rencontres et la coréalisation de solutions répondant aux attentes des clients.

Plusieurs grandes agences digitales du Groupe sont dotées de « Labs » internes dont la vocation est de créer les conditions optimales d'expérimentation pour des équipes pluridisciplinaires. Ces dernières années, nombre de ces « Labs » ont intégré les possibilités offertes par la réalité augmentée, la réalité virtuelle. Des partenaires techniques sont associés aux projets dans des logiques de codéveloppement de solutions innovantes.

2.4.2.5 Achats responsables

La Direction des achats du Groupe et la Direction de la RSE ont poursuivi le programme déployé avec la plateforme EcoVadis, qui compte plus de 200 fournisseurs en cours d'évaluation. L'objectif de ce *screening* est plus qualitatif que quantitatif. Le déploiement se poursuit de manière assez individualisée : les équipes Achats et RSE prennent le temps de dialoguer avec chaque fournisseur qui le souhaite de l'intérêt réciproque de rejoindre la démarche.

Les « CSR Procurement Guidelines » rappellent les principes partagés lors des appels d'offres. Les fournisseurs doivent remplir un questionnaire ad hoc (« CSR Procurement Questionnaire ») de plus de 40 questions (sociales, sociétales, éthiques, sur la chaîne d'approvisionnement, les droits humains, le droit du travail, les impacts environnementaux...) proches de celles utilisées par les plateformes d'évaluation type EcoVadis.

La Direction des achats du Groupe suit en interne plusieurs indicateurs : a) l'intégration systématique des questionnaires RSE dans les appels d'offres (RFI/RFP) gérés centralement et régionalement ; b) la prise



en compte des réponses à ces questions dans la note finale attribuée aux offres des fournisseurs ; c) l'acceptation par les fournisseurs des « CSR Procurement Guidelines » incluant les 10 Principes du Pacte mondial des Nations Unies.

Enfin les équipes Achats et RSE travaillent de concert avec les fournisseurs actuels sur la recherche de solutions communes permettant de progresser conjointement, notamment sur les impacts environnementaux (tels que consommation d'énergie, déchets). En ce qui concerne les achats avec des TPE ou PME, les agences (qui pour beaucoup sont elles-mêmes des PME), travaillent de longue date avec de nombreux intervenants locaux. Chaque agence a ainsi bâti son propre écosystème avec ses fournisseurs de proximité.

« Supplier Diversity »

Les enjeux relatifs aux questions de diversité (et de politique sociale) prennent de l'importance dans un nombre croissant de pays. Ces sujets sont suivis en interne, soit par des équipes dédiées et dûment certifiées, en relation directe avec les clients, soit avec l'appui d'experts externes intégrés dans les agences du Groupe. L'objectif est d'encourager une vraie diversité des profils au sein des entreprises avec lesquelles les agences du Groupe sont amenées à travailler. Leo Burnett USA a renforcé son programme de Supplier Diversity en réalisant une fois par an, une sorte de salon interne, Medley : il permet aux équipes de l'agence de rencontrer ses fournisseurs locaux, de mieux connaître leurs offres et capacités afin de faciliter de futures collaborations. Publicis Health USA a fait une formation sur

une majorité de ses effectifs autour des enjeux de Supplier Diversity afin que chacun puisse intégrer cette dimension dans son quotidien, et pas seulement pour répondre au seul cahier des charges formulé par un client.

Des collaborations dans la durée peuvent s'établir avec ces fournisseurs, souvent des TPE/PME, grâce à la qualité de leur prestation : c'est le cas d'Ipedis en France (entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire) en matière d'e-accessibilité web qui collabore avec Digitas et avec le Groupe ; ou de ULTRA aux États-Unis (startup pionnière avec des « neurodiverse teams », notamment des personnes autistes) qui collabore avec Razorfish en matière de contrôle qualité des applications et des sites web.

En matière de sous-traitance, les activités des agences intègrent des contributions externes réalisées avec l'appui d'experts, de freelance ou de plus petites entités très pointues dans leur domaine. Cette sous-traitance se réalise souvent dans des conditions de contraintes fortes émanant des clients. Le Groupe veille à ce que les paiements soient assurés à temps à l'issue des projets.

Enfin, dans certaines activités sous-traitées telles que la sécurité ou le nettoyage, le Groupe cherche à renforcer son mode d'évaluation de ses fournisseurs locaux afin de veiller au respect des droits humains, et de l'ensemble des critères sociaux, sociétaux et environnementaux.

#SDG12

Contribution directe

Faire évoluer les pratiques d'achats, de sourcing en impliquant mieux les salariés, les partenaires et les fournisseurs.

2.4.3 Les citoyens-consommateurs, la société

Les grands changements de ces dernières années reposent sur la capacité du consommateur à réagir immédiatement et directement via les réseaux sociaux pour donner son avis. La viralité est une composante des campagnes. Les consommateurs ont un pouvoir d'influence (« Consumer empowerment »). Le consommateur est en interaction directe avec les marques et de manière constante. L'enjeu est de mettre à disposition les outils et dispositifs technologiques (outils de veille) dédiés qui sont donc nécessaires pour suivre plus étroitement ces réactions, et développer une communication instantanée plus fluide, adaptée à des besoins qui évoluent en permanence.

2.4.3.1 Mesures en faveur de la protection des consommateurs

Janus, le code éthique du Groupe, détermine les principes clés et de comportements qui s'appliquent à tous les collaborateurs dans l'exercice de leur métier, tels que : le respect des personnes, la confidentialité des informations, la prévention des conflits d'intérêt.

Depuis sa création, le Groupe a toujours fait le choix de refuser de participer à des campagnes partisanes (pas de campagnes politiques), ce qui constitue en soi une position singulière dans le secteur de la communication. Ces règles s'appliquent à tous les collaborateurs du Groupe et constituent le socle de la culture d'entreprise.

Les activités de Publicis Groupe sont « business to business ». Les enjeux directs du Groupe sont liés aux dispositifs mis en œuvre au service des clients du Groupe (pour leurs marques, produits, services...).

En ce qui concerne la protection des données, les experts du Groupe participent à différents groupes de travail aux niveaux national ou international, toujours multipartites. Ils y débattent des bonnes pratiques, des normes et des évolutions réglementaires alors que les standards de pratiques sont en pleine évolution. L'objectif partagé est d'améliorer la transparence des nouveaux modes de communication et d'interaction avec l'utilisateur final. Le Groupe est en effet très attaché aux notions de confiance, de libre arbitre et de libre choix du citoyen-consommateur.

(Voir rapports RSE depuis 2009, et les engagements pris par exemple autour de l'OBA - Online Behavioral Advertising, ou de l'AOD - Audience on Demand.)

Focus sur le rôle du Global Data Privacy Officer (GDPO)

Sa mission est de superviser et d'actualiser le programme global de protection des données du Groupe. Le GDPO travaille avec un *Steering Committee* interne, regroupant opérationnels et fonctionnels, des ingénieurs comme des juristes, pour travailler ensemble sur les questions de fond, de responsabilité et d'éthique, et sur les process et modalités d'organisation interne. L'enjeu, est de garantir que les agences du Groupe agissent conformément aux lois sur la protection des données, à la fois en ce qui concerne les données liées aux salariés du Groupe, et évidemment en respectant les exigences de nos clients. Cela passe par la mise à jour des procédures (comme la *Global Data Disclosure Policy*), de la formation, et notamment la mise en place en 2016 de « Data Privacy Champions » dans les agences afin que des personnes expérimentées dans ce domaine



aident les équipes dans leurs projets. Le GDPO travaille aussi en étroite collaboration avec le Bureau global de la sécurité (GISO) et les équipes juridiques. Le GDPO est le premier point de contact pour toute requête interne ou externe concernant des sujets inhérents à la protection des données. Les questions de conformité autour des data sont considérées comme primordiales par le Groupe.

Focus sur le rôle du Global Information Security Officer (GISO)

Il travaille en très étroite relation avec les équipes projets, ainsi qu'avec ses pairs chez les clients et les partenaires. Sa mission comprend différents volets : la vigilance permanente face aux différents types de menaces en travaillant avec les équipes sur des solutions adaptées ; la réponse technique aux attentes des clients en fonction de leur cahier des charges et du projet de communication à développer avec eux ; et la formation des équipes techniques du Groupe afin d'anticiper le mieux possible les évolutions technologiques. À cela s'ajoute aussi un rôle Groupe de vigie, en sensibilisant plusieurs fois par an tous les collaborateurs aux nouveaux risques.

Le GISO supervise les certifications ISO 27001 (cinq entités certifiées notamment aux États-Unis et en Inde) ; son équipe est experte dans des domaines précis tels que HIPAA (*Health Insurance Portability Accounting Act*) en matière de protection des données à caractère médical, ou encore PCI:DSS (*Payment Card Industry*) qui est la norme de sécurité pour les cartes de paiement.

Enfin il a la responsabilité de la continuité des activités (*Business continuity*) en cas d'incidents ayant endommagé les installations.

2.4.3.2 Consommation responsable

Depuis plusieurs décennies, les modes de vie et habitudes de consommation des sociétés développées évoluent vers plus de sobriété. En même temps, une partie de l'humanité aspire et accède légitimement à un meilleur niveau de vie. Dans ce contexte, comment encourager de nouveaux modes de consommation durables et responsables ? La publicité et la communication demeurent indispensables aux entreprises pour faire connaître leurs produits et services, se développer et pérenniser leurs activités et leurs emplois. La compétition est de plus en plus féroce dans tous les secteurs d'activités et le client final est très volatil. Il est de plus en plus informé et il est exigeant. Les offres sont nombreuses et attractives. Pour les agences du Groupe, il importe que le citoyen-consommateur puisse toujours exercer son libre arbitre et faire un choix éclairé. Changer de mode de consommation est compliqué et tout un chacun est concerné. Cette forme de pédagogie fait donc partie intégrante des missions des agences qui entendent être à la fois des accompagnateurs et des facilitateurs des changements de comportements.

#SDG12

Contribution directe

Démultiplier les campagnes favorisant des changements de comportements en faveur d'une consommation plus responsable ; être un acteur de l'aide au changement.

2.4.3.3 Engagements du Groupe, des agences, des salariés : Create & Impact 2016



ENGAGEMENT DANS LES COMMUNAUTÉS

Campagnes pro bono et actions de bénévolat

Plusieurs centaines d'agences du Groupe sont engagées dans Create & Impact, le mouvement interne destiné à encourager et fédérer les bonnes volontés en faveur d'activités « durables » autour de différents axes : activités bénéfiques au bien-être des salariés, engagements bénévoles auprès des communautés (« community development programs »), « Green Days » ou « Green Weeks » pour sensibiliser aux écogestes...

Ces actions rejoignent naturellement les activités bénévoles déjà en place ou bien les enrichissent. Depuis 2015, Create & Impact regroupe désormais toutes les activités tournées vers les communautés et la société en général, incluant les campagnes *pro bono*, le bénévolat, les activités de *charity*, et les animations internes afférentes. Create & Impact 2016 totalise les engagements du Groupe (impact sociétal), soit un total estimé de 66,6 millions d'euros, en hausse de 10 %.

Ces activités ont un impact direct sur les populations locales et sur le développement régional car la proximité est forte entre les agences et les causes qui sont soutenues. Les impacts sont immédiatement mesurables quand des volontaires décident de refaire en un week-end les toilettes des petites filles de l'école d'à côté (Inde) ou viennent renforcer une association qui lutte en faveur des sans-abri dans ses maraudes hivernales (Royaume-Uni).

« **Common Ground** » : Publicis Groupe avec cinq autres grands groupes de communication, s'est engagé en juin 2016 à mettre ses compétences au service de la promotion des SDGs. C'est la première fois qu'une industrie se mobilise au profit des Nations Unies. La lutte contre la faim (#SDG2) a été assignée au Groupe. Les axes prioritaires de communication et d'action suivants ont été retenus : éliminer le gaspillage alimentaire et encourager une meilleure nutrition. L'objectif est d'inciter les collaborateurs du Groupe à participer, et de sensibiliser des partenaires pour rejoindre cet effort. Cet engagement s'étend sur plusieurs années (#SDG17, #SDG16).

Campagnes pro bono et le bénévolat

Les agences du Groupe ont participé à plus de 750 projets en 2016. Ces deux types d'intervention sont désormais regroupés car il arrive que des projets combinent les deux approches.

Les campagnes *pro bono* sont des campagnes gracieuses réalisées par les différentes agences, sans compter tous les appuis pouvant aussi relever du mécénat de compétences. Les agences se concentrent sur un nombre limité de causes. La fierté des équipes



repose aussi sur les prix qu'elles reçoivent récompensant ainsi leur liberté créative.

Pour le bénévolat, il s'agit de mettre à disposition une ou des équipes pour une période limitée, afin d'apporter une aide opérationnelle pour des actions précises au profit d'associations ou organisations en faveur d'une cause d'intérêt général.

Dons et actions de charité

Participer à des événements caritatifs reste d'actualité. Les catastrophes naturelles, les accidents dramatiques d'une ampleur plus ou moins grande suscitent des réactions spontanées de générosité où les collaborateurs et le management se mobilisent ensemble. Dans ce type de circonstances exceptionnelles, la proximité reste un facteur clé de succès ; le Groupe privilégie donc une approche décentralisée.

#SDG17

Contribution directe

Poursuivre les coopérations positives avec les différentes organisations engagées en mettant nos compétences à leur service ;

Permettre le rayonnement des projets à impacts positifs.

Engagement sur le SDG2 (Common Ground).

2.4.3.4 Politique en faveur des droits de l'homme

Publicis Groupe est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003. Il entend rester très vigilant sur ces sujets fondamentaux, dont le respect des droits de l'homme. Dans le code de conduite Janus figure l'obligation pour les managers et leurs équipes de maîtriser le cadre réglementaire local, ainsi que la référence aux principes clés des règles de l'OIT (Organisation Internationale du Travail), avec une attention marquée sur l'égalité hommes-femmes en matière d'emploi et de rémunération, sur l'étendue et l'efficacité de la protection sociale, et sur l'importance du dialogue social. De même, les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies sont rappelés, dont l'élimination du travail forcé ou obligatoire, l'élimination des discriminations, l'abolition du travail des enfants, entre autres.

L'objectif est de participer à l'effort général de réduction des incidences négatives en matière de droits de l'homme. Deux axes sont travaillés en parallèle. En interne, une forte attention est portée sur les enjeux de non-discrimination, de liberté d'expression et d'égalité de traitement (voir chapitre 2.4.1). En externe, deux défis prévalent :

faire entendre la voix de ceux qui luttent en faveur de droits humains, et travailler avec les fournisseurs sur ce sujet. Les campagnes *pro bono*, comme les activités bénévoles (voir chapitre 2.4.3) en faveur d'organisations ou de causes d'intérêt général liées aux droits de l'homme (des hommes, des femmes, des enfants ou contre toute forme d'exclusion et de discrimination) illustrent l'engagement pérenne du Groupe, des agences, et des collaborateurs, au service de la défense des droits humains. Les équipes impliquées travaillent non seulement sur la campagne de communication, mais dans bon nombre de cas, donnent aussi de leur temps à travers des actions bénévoles de soutien, et l'accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité.

Le Groupe agit aussi de manière plus directe, comme à travers les activités du Women's Forum (Forum annuel des femmes sur les sujets d'économie et de société). La défense des droits humains, les droits des femmes, les libertés et l'égalité homme-femme se traduit à travers une programmation permettant de faire témoigner des femmes aux avant-postes de ces combats. En leur apportant le soutien du Women's Forum, de ses partenaires et des participant(e)s, en mettant en lumière des personnalités et des citoyens impliqués dans les différents pays où le Women's Forum fait étape (février 2016 à Dubaï, avril 2016 au Mexique, juin 2016 à l'île Maurice), le Groupe crée autant d'opportunités pour porter des faits à la connaissance du plus grand nombre, et renforcer la mobilisation de tous.

Vis-à-vis de nos fournisseurs, les contrats signés avec les grands partenaires du Groupe (centraux ou régionaux) comportent différents critères relatifs au respect des droits de l'homme. Au-delà de la Charte interne « CSR Procurement Charter » qui lie les différents acheteurs du Groupe sur ces enjeux, depuis plusieurs années, un « CSR Procurement Questionnaire » adressé aux fournisseurs lors des appels d'offres leur impose de spécifier leurs engagements et leurs actions dans ce domaine. Ces sujets sont discutés lors des revues régulières où la Direction des Achats sollicite la Direction de la RSE. L'approche du Groupe est explicitée dans les CSR Guidelines.

#SDG8, #SDG10, #SDG 16

Contributions directes

Participer à la création d'emplois indirects ; veiller une réelle égalité des chances ;

Lutter contre le travail forcé, le travail des enfants, la traite des êtres humains, en y associant les fournisseurs ;

Promouvoir l'état de droit, et lutter contre la corruption.

2.4.4 Éthique des affaires et Gouvernance

Les enjeux sont de maintenir un standard éthique élevé. Respect des personnes, de la confidentialité des informations, prévention des conflits d'intérêts, refus des campagnes partisans... ce sont là des engagements précis du Groupe.

2.4.4.1 Principes éthiques dans la conduite des affaires

Janus est le code de déontologie du Groupe. Il comprend un code de conduite ainsi que des règles de fonctionnement. Janus s'applique à tous les managers et à leurs équipes. Le code de conduite est destiné à l'ensemble des collaborateurs (voir chapitre 2.1.8 du présent document). Une édition révisée a été distribuée en 2015 et diffusée

auprès de tous les collaborateurs du Groupe, accompagné d'un message de Maurice Lévy, Président du Directoire. Des programmes d'information sur cette mise à jour ont eu lieu au cours de l'année 2016 dans les agences : 77 % des salariés ont été formés. Les nouveaux collaborateurs, quelle que soit leur fonction, bénéficient pour la plupart d'un programme d'accueil qui comprend la présentation du Groupe, de ses activités, et inclut la présentation de Janus et de ses principes clés. Les valeurs clés du Groupe ont été établies depuis de nombreuses années et sont articulées autour d'éléments majeurs, explicités dans le code de conduite de Janus, avec, dans les premières pages, les éléments relatifs aux comportements des équipes et des règles de base à respecter.



Anticorruption

La politique anticorruption du Groupe a été révisée et renforcée en 2015, dans le prolongement des travaux conduits les années précédentes. Les formations des managers et des équipes support (Re:Sources) se sont poursuivies en 2016. Janus contient plusieurs références sur la question des cadeaux, les conflits d'intérêts, les relations inappropriées ou considérées comme non éthiques (que ce soit avec des fournisseurs ou avec des clients), les questions de concurrence, et les pratiques inéquitables. Les juristes du Groupe jouent un rôle important en matière de sensibilisation et d'application des lois et réglementation relatives à la corruption. Basés dans les centres de services partagés (Re:Sources) et rattachés fonctionnellement à la Direction juridique du Groupe, ces juristes effectuent une veille permanente des lois et des réglementations relatives aux sujets de la corruption. Ils sensibilisent les agences, travaillent sur la prévention, et établissent des procédures de conformité adaptées aux marchés locaux. L'objectif est de maintenir des standards extrêmement stricts qui répondent aux contraintes réglementaires en vigueur. L'élaboration de nouveaux programmes de formation permet de progresser en continu et d'assurer une meilleure diffusion des règles et leur respect par tous.

De plus, dans le cadre de leurs missions régulières en agences, les équipes de l'audit interne rappellent aux managers locaux les règles du Groupe en matière de corruption et d'éthique de conduite des affaires.

Pratiques de lobbying

Certaines missions confiées par des clients peuvent comporter des activités de lobbying et de stratégie d'influence auprès des décideurs. Les équipes de lobbying agissent toujours en respectant des critères de transparence par rapport aux clients qui les mandatent, de sorte que leurs travaux et les objectifs poursuivis soient clairement identifiés, et les actions conduites avec intégrité, dans le respect des bonnes pratiques dans ce domaine, et des règles du Groupe.

Dispositif d'alerte antifraude (« whistleblowing »)

Ce dispositif figure dans Janus et il est actif depuis de nombreuses années. Toutes les alertes reçues (courrier, e-mails...) sont centralisées auprès du Secrétariat Général du Groupe. Des investigations sont conduites si nécessaire par la Direction de l'audit interne avec les moyens appropriés en veillant à préserver la stricte confidentialité. Le Directeur de l'audit interne rend compte à la Direction générale des résultats des investigations menées et un rapport est fait à chaque Comité d'audit (voir chapitre 2.1.4.3 du présent document).

#SDG12

Contribution directe

Respecter les bonnes pratiques - et les améliorer - afin de participer à un écosystème économique et social plus juste, intègre et efficace.

2.4.4.2 L'éthique professionnelle et au sein des métiers

L'éthique est un thème transversal qui couvre de nombreuses dimensions, dont certaines ont été abordées dans le chapitre 2.4.2 autour des clients (Communication responsable, protection des données personnelles), ou autour des questions de comportement éthique. C'est dans ce cadre que s'inscrivent également, à titre d'exemples, les initiatives suivantes conduites et suivies par le Groupe depuis ces dernières années :

- **en matière d'autorégulation professionnelle**, à l'échelle internationale, citons la poursuite des travaux autour du code professionnel de l'ICC (Chambre de Commerce Internationale www.iccwbo.org). Ce code est la référence internationale en matière de bonnes pratiques pour la publicité et le marketing (« Advertising and Marketing Communication Practice - Consolidated ICC Code ») ; il intègre la communication digitale et les applications mobiles. Dans le même esprit, sur les questions liées à la protection des données par exemple, des experts du Groupe participent au « 4A's Privacy Committee », à l'« Advertising Self regulatory Council » aux États-Unis, ou encore à l'« European Advertising Standards Alliance ». Tout comme les travaux réalisés collectivement sur le « Online Behavioral Advertising » ou le « Native Advertising », cette mobilisation témoigne d'une implication constante du Groupe auprès de tous les professionnels et toutes les autorités compétentes de l'écosystème sur les bonnes pratiques et les améliorations à y apporter ;
- **le Trustworthy Accountability Group**, TAG est la première initiative interprofessionnelle en son genre, dédiée à la lutte contre la criminalité au sein de toute la chaîne d'approvisionnement de la publicité numérique. Son action se concentre autour de 4 domaines : éliminer le trafic frauduleux, combattre les logiciels malveillants, lutter contre la piraterie sur internet et promouvoir la transparence (« TAG Anti-piracy pledge »). En 2016, avec le lancement du « TAG Registry », second volet du programme « Verified by TAG » dont l'objectif est la lutte contre la fraude et la criminalité lié au secteur de la publicité en ligne et de promouvoir des bonnes pratiques, Publicis Groupe fait partie des entreprises intégrées dans le « TAG Registry ».
- **en matière d'éducation**, Publicis Groupe est engagé depuis sept ans dans le programme européen « MediaSmart » (« PubMalin » en France www.pubmalin.fr) destiné aux instituteurs et professeurs des écoles pour éduquer les enfants de 8-11 ans au décodage de la publicité, en relation avec de nombreux partenaires tels que les représentants des médias, des enseignants, des associations de consommateurs, des autorités de tutelle. Le Groupe participe aussi au programme « MediaSmart Plus » destiné aux collégiens et à leurs professeurs ;
- **les organisations professionnelles** (au niveau national, ou régional), relatives aux métiers du Groupe participent de plus à des travaux transversaux en lien avec d'autres parties prenantes. Des managers d'agences sont engagés dans ces instances, et ont à cœur que leurs agences appliquent les bonnes pratiques qui évoluent régulièrement.

2.4.4.3 Audits et Certifications

Les métiers de la communication sont soumis à différents cadres formels ; les agences du Groupe sont parfois auditées par les clients sur des différents sujets. En 2016, à la suite de la demande formulée par l'organisation professionnelle des annonceurs aux États-Unis (ANA) portant sur des questions de fiabilité des audiences, les 22 audits réalisés par les clients du Groupe n'ont démontré aucune anomalie.

Parmi les principales certifications en place dans les agences, se trouvent :

- les certifications ISO ; 20 agences sont certifiées ISO 9001, 14 sont ISO 14001, 5 sont ISO 27001 (dont deux en Inde) ;
- les certifications professionnelles ; dans certains pays, elles sont requises pour certaines activités ; par exemple avec la CENP au Brésil ou la CAANR en Nouvelle-Zélande ;



- les certifications technologiques qui sont très nombreuses et couvrent différents types de standards techniques.

Mais aussi :

- les qualifications métiers liées à certains secteurs d'activité très encadrés comme la santé pour les agences de Publicis Health, tant aux Etats-Unis, qu'en France ou au Royaume Uni : des collaborateurs sont formés au cadre réglementaire local et toute campagne fait l'objet d'une revue de conformité « *Compliance review* » ;
- les accréditations professionnelles permettant des audits et vérifications pour le compte de clients ; c'est le cas des équipes de Publicis Communications, chez Leo Burnett Chicago qui effectuent les audits demandés par les clients sur différents aspects, comme en matière de « *supplier diversity* ».

2.4.4.4 Gouvernance du Groupe

L'ensemble des principes qui régissent la Gouvernance du Groupe sont très largement détaillés au chapitre 2.1 du présent document.

Publicis Groupe est une société à Conseil de surveillance et Directoire.

Le Conseil de surveillance est composé de 12 membres (50 % femmes). Il est présidé par Mme Élisabeth Badinter, fille du fondateur du Groupe, Marcel Bleustein Blanchet.

Le Directoire présidé par M. Maurice Lévy est composé de trois membres (une femme et deux hommes). L'ensemble formé par le Directoire et le Directoire + est composé de 7 membres (une femme et six hommes).

Les membres du Conseil de surveillance et du Directoire sont présentés dans le chapitre 2.1 du présent document.

Les facteurs de risques (sectoriels, opérationnels, environnementaux et humains, réglementaires et juridiques, financiers) sont très largement exposés dans le chapitre 1.8 du présent document. Les risques dits RSE sont intégrés dans la cartographie générale des risques du Groupe.

La RSE est suivie au niveau du Conseil de surveillance au sein du Comité Risques et Stratégie : voir chapitre 2.1.3.4 du présent document.

2.4.4.5 Écosystème du Groupe : les relations avec les parties prenantes

Sont citées ici les parties prenantes autres que les salariés, les clients et les citoyens-consommateurs (la société) exposés précédemment dans les chapitres 2.4.1, 2.4.2 et 2.4.3.

Les relations avec les actionnaires

L'entreprise est cotée à la Bourse de Paris depuis 1970. Elle fait partie des entreprises retenues dans l'indice Euronext 100.

Les informations détaillées relatives à l'actionnariat sont exposées chapitre 6.2 du présent document.

Les relations avec les investisseurs

La Direction des relations Investisseurs assure le suivi au quotidien des relations avec les investisseurs et les actionnaires à travers de nombreuses rencontres et échanges dans différents pays. La Direction des relations Investisseurs et la Direction de la RSE coopèrent étroitement dans le cadre des demandes ESG (Environnemental-Social-Gouvernance), émanant d'actionnaires, d'investisseurs, de sociétés de gestion ou d'agences de notation.

Les communiqués et présentations diffusés tout au long de l'année sont accessibles sur le site corporate du Groupe, section relations Investisseurs.

Les relations avec les médias

Les Médias (sous toutes leurs formes) sont des partenaires clés pour les activités d'achats d'espaces : ils sont des fournisseurs avec lesquels traitent quotidiennement nos agences médias dans les différents pays. Depuis toujours, Publicis Groupe est très attaché à la pluralité des médias et s'est souvent engagé pour leur diversité et le respect de leur neutralité.

De manière totalement distincte, la Direction de la communication du Groupe accompagne le calendrier des annonces officielles de l'entreprise en étroite concertation avec la Direction des relations investisseurs. La communication des agences se fait autour de leurs réalisations pour les clients, les campagnes et les récompenses. La Direction de la communication du Groupe informe également toutes les parties prenantes : les collaborateurs, les actionnaires, le grand public et les institutionnels grâce à différents supports de communication internationaux (médias, site Internet, réseaux sociaux...). Elle travaille étroitement avec les Directions Corporate du Groupe (finances, relations investisseurs, ressources humaines, audit, juridique, fusions et acquisitions, et RSE).

Les relations avec les associations de consommateurs, de protection de l'environnement

Dans chaque pays où le Groupe est implanté, ces associations sont des parties prenantes importantes de l'écosystème. Les agences sont amenées à travailler avec elles dans le cadre de projets professionnels, à les écouter et les rencontrer pour échanger sur le rôle des métiers de la communication, et parfois à les aider sur quelques-uns de leurs projets (*pro bono ou volontariat*).

Les relations avec les milieux académiques

Plus de 1 000 programmes sont en place dans plus d'une cinquantaine de pays. Certains managers sont également des intervenants réguliers ou ponctuels dans certaines disciplines. Nos agences participent aux animations destinées à faire découvrir des métiers aux jeunes étudiants. Elles accueillent également les étudiants dans le cadre de journées portes ouvertes, ou de visites ad hoc.

Les relations avec les autorités de tutelle, d'autorégulation et interprofessions

Les modes collaboratifs actuels font qu'il existe, dans la majeure partie des pays, une coopération régulière avec les différentes instances de tutelle et/ou d'autorégulation de l'industrie, par la voie des interprofessions, et du travail intersectoriel sur des problématiques communes. Les enjeux autour de la protection des données personnelles en sont l'illustration : la publicité est un acteur parmi beaucoup d'autres. Un travail collectif permanent, avec toutes les parties prenantes est donc indispensable.

2.4.4.6 Conformité

Par rapport au référentiel GRI :

- Publicis Groupe ne reçoit pas de subventions publiques ;
- Publicis Groupe, dont les activités essentielles sont des prestations de service intellectuel, n'a pas eu à déplorer d'incidents impliquant le travail des enfants ainsi que le travail forcé ou obligatoire, ni d'incidents relatifs à la violation des droits



des populations autochtones, ni de griefs relatifs aux droits de l'homme ;

- Publicis Groupe n'a pas connu d'incidents de non-conformité aux règlements et codes volontaires concernant : les impacts sur la santé et la sécurité des consommateurs ; l'information autour de ses produits et services ; en matière de mise à disposition et d'utilisation de ses services ;
- Publicis Groupe n'a pas fait l'objet de plaintes pour atteinte à la vie privée ou à la perte de données relatives aux clients ;
- en 2016, un très petit nombre d'agences (bien moins de 10) ont eu à déplorer des incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication, ce qui se traduit le plus souvent par des avis ou notifications émanant des instances de tutelle ou d'autorégulation, donnant lieu à chaque fois à des modifications immédiates ;
- Publicis Groupe n'a pas eu à faire face à des actions en justice pour infraction à des lois antitrust, ni pour comportement anticoncurrentiel ou pratique monopolistique.

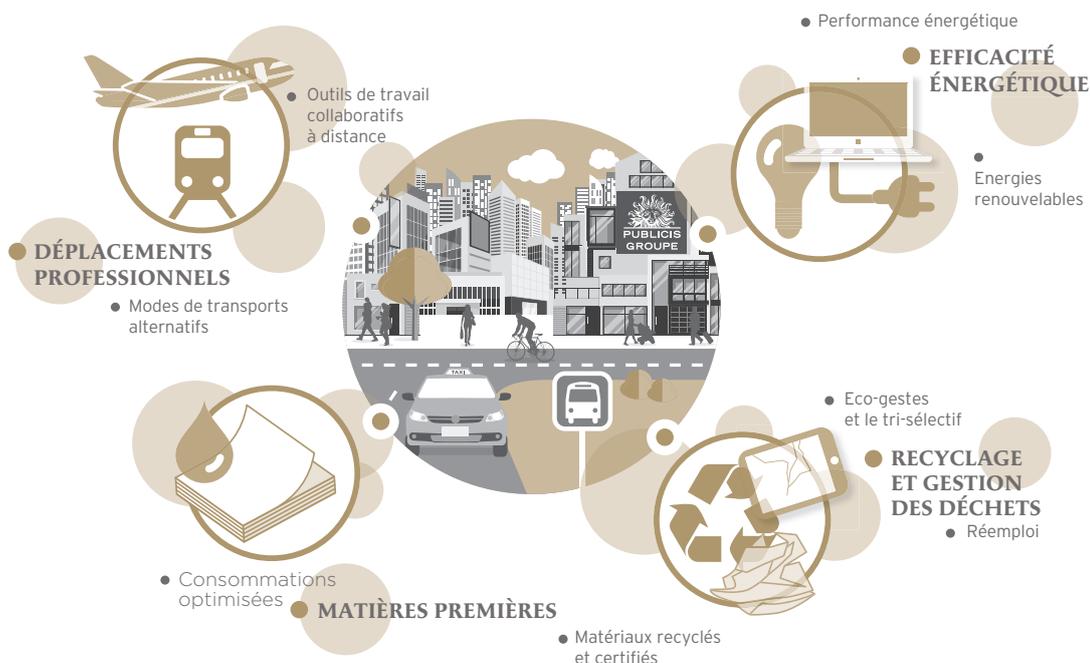
À l'égard de l'article 225 de la loi Grenelle II, et des précisions demandées dans d'autres textes légaux français, les impacts environnementaux sont traités dans le chapitre suivant. Cependant, certains indicateurs sont non applicables à Publicis Groupe compte tenu des activités de services et de prestations intellectuelles du Groupe, à savoir :

- les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et pollutions, (voir chapitre 1.8 du présent document) ;
- la prise en compte des nuisances sonores, et autres nuisances et pollutions spécifiques à l'activité ;
- les mesures de prévention, de réduction ou de réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol (y compris l'utilisation des sols) affectant l'environnement.

2.4.5 Impact environnemental

Même si les impacts environnementaux ne sont pas considérés comme très matériels, depuis que le Groupe est entré dans une démarche volontaire dans ce domaine, les efforts de tous doivent converger vers une logique toujours plus économe en ressources. Les équipes doivent intégrer des logiques nouvelles comme celles de l'économie circulaire ou de l'économie de partage. Les salariés sont de plus en

plus impliqués dans les démarches internes, notamment d'écogestes au quotidien, afin de limiter les impacts. Ces démarches volontaires permettent d'associer des clients, des fournisseurs, des partenaires. L'intérêt pour ces enjeux se traduit aussi par l'accompagnement de certaines ONG dans ce domaine à travers différentes campagnes.



En termes d'éco-efficacité des campagnes, des agences ont testé différentes approches et types d'évaluation ; des travaux de modélisation se poursuivent.



2.4.5.1 Politique environnementale

« Consommer moins et mieux » reste la devise de la politique environnementale. Depuis 2016, elle est adossée à la stratégie européenne 2030* (prolongeant la politique 2020 appliquée jusqu'à) et définit ainsi des objectifs précis. Des trajectoires claires sont en train d'être affinées pour les années à venir. Le tableau de synthèse en fin de ce chapitre permet de voir les évolutions en cours.

La politique environnementale reste structurée autour de quatre axes majeurs, simples et permettant de répondre aux enjeux prioritaires :

- 1) réduction des transports et de leurs impacts grâce à la mise en place de salles de téléconférence, de dispositifs de conférence téléphonique, encouragements en faveur des modes de transports moins émetteurs (type transports en communs ou « Green cabs »...);
- 2) réduction de la consommation d'énergie et amélioration de l'efficacité énergétique (en cherchant à limiter les impacts liés à l'électricité, au chauffage et à l'air conditionné);
- 3) réduction des consommations des ressources naturelles et des matières premières (principalement papier et eau);
- 4) mise en place de filières de recyclage et de gestion organisée des déchets (non dangereux).

Adaptation au changement climatique

Signataire du plaidoyer « Caring for Climate » du Pacte Mondial des Nations Unies dès 2007, le Groupe concrétise son engagement via le déploiement progressif de sa politique environnementale. Dans le cadre de la COP21, Publicis Groupe s'est joint notamment à deux plaidoyers des entreprises dont le « Business Proposal for COP21 » et le « French Business Climate Pledge ». Il continue de participer à l'effort de réduction des impacts à travers sa politique environnementale et ses objectifs identifiés pour 2030 (voir tableau en fin de chapitre). Et les agences peuvent avoir des contributions plus spécifiques lors qu'elles se mobilisent autour de Earth Hour (ex : Leo Burnett en mars) ou de Earth Day (ex : Saatchi & Saatchi en avril) ou de la Green Week européenne (ex : Publicis en juin).

Focus sur l'immobilier

La Direction de l'immobilier du Groupe est étroitement associée à la démarche environnementale. Elle prend ces enjeux en considération lors des travaux d'aménagements pour les agences et lors de la recherche de nouveaux locaux, afin de privilégier, dans la mesure du possible, des espaces répondant à des critères de performance énergétique et environnementale. Chaque année, des exemples de bonnes pratiques sont échangés entre les différents responsables Immobiliers des pays afin d'anticiper les besoins pour les prochains locaux : certification du bâtiment (Energy Star, LEED, HQE...), fournisseur d'énergie et type de mix énergétique proposé incluant des énergies renouvelables, installations électriques économes, type de matériaux utilisés, etc. (Voir rapports RSE depuis 2009).

En 2016, le Groupe a regroupé 1 600 salariés à Paris dans les bâtiments entièrement rénovés de ParisSquare. Tous les aménagements intérieurs ont été conçus en fonction des nouveaux besoins modulaires au sein des agences, avec des grands espaces pour permettre plus d'événements internes. Re:Sources a installé fin 2016 un parc de véhicules électriques pour les déplacements professionnels des collaborateurs en Île-de-France. Aux États-Unis,

Publicis New York a rejoint le bâtiment de Broadway Avenue, sur trois nouveaux étages totalement rénovés, lumineux, colorés, chaleureux, et disposant de toutes les technologies dernier cri. À Bangalore en Inde, les équipes de Sapient se sont installées dans un nouveau campus ultramoderne, très confortable permettant de rassembler 3 600 personnes dans un bâtiment central. Ce campus est installé dans une zone très récente où de nombreux groupes internationaux sont installés ; des dispositifs de navettes ont été mis en place pour faciliter le transport des collaborateurs et collaboratrices.

Protection de la biodiversité

Ce sujet est abordé de manière très locale, en fonction de l'environnement immédiat de chaque agence et sa capacité réelle d'influence. De nombreuses options sont en place. À titre d'exemples : Re:Sources au Costa Rica demeure un modèle d'approche volontariste avec un plan d'action engageant les salariés dans un programme de compensation carbone qui favorise la biodiversité locale, en préservant la faune et la flore tropicale dans des forêts protégées. En France, après deux années de tests concluants, le Groupe a installé des Ruches sur le toit de quatre bâtiments parisiens, dont le siège des Champs-Élysées. Outre le soutien à la filière apicole française, un partenariat a été établi avec l'association Apiflordev qui lutte contre la pauvreté notamment en Afrique : les ruches parisiennes financent l'installation de ruches au Sénégal.

Information et formation des salariés aux enjeux environnementaux

Compte tenu des activités de services du Groupe, les collaborateurs sont sensibilisés localement à ces enjeux lors des « Green Week » semaine d'action et d'animation interne, lors des « Cleaning Days » qui ont lieu au moins une fois par an ; mais aussi par de l'affichage ou une information interne sur les progrès accomplis (du type : moindre consommation d'électricité, réduction de la consommation de papier, meilleure valorisation des déchets...). L'objectif est de favoriser des nouveaux réflexes valables sur le lieu de travail et aussi en dehors. Le déploiement des outils de travail à distance s'accompagne aussi d'une pédagogie sur les impacts positifs.

2.4.5.2 Consommations

Les grandes sources de consommations et d'impacts sont, par ordre d'importance :

- les déplacements (calcul : déplacements professionnels + personnels [domicile/travail]) estimés à 1 254 767 km. Le Groupe a poursuivi le déploiement des salles de téléconférence et d'outils collaboratifs de travail à distance (vidéo & voix) afin d'éviter les déplacements quand c'est possible ;
- l'énergie consommée estimée à 171 288 670 kWh (chiffre en baisse). Environ 25 % de l'énergie notamment pour l'électricité sont issues de sources d'énergies renouvelables (sur la base des déclarations données par les fournisseurs d'électricité). Les efforts se poursuivent en matière d'efficacité énergétique et les bonnes pratiques (politique du « switch off » des ordinateurs, des machines telles que les imprimantes et des lumières les nuits et week-ends). Lorsque le Groupe doit envisager des déménagements, l'efficacité énergétique des futurs locaux fait partie des critères de sélection.

* Stratégie environnementale Européenne 2030 : réduction des émissions de gaz à effet de serre de 40 % ; disposer de 27 % d'énergies renouvelables ; augmenter de 27 % l'efficacité énergétique.



- Data Centers : le travail d'optimisation et de rationalisation des serveurs se poursuit, ainsi que la consolidation des applications incluant les produits et services digitaux réalisés pour les clients. Ce travail se fait en relation avec quelques grands partenaires du Groupe afin de suivre de manière homogène les résultats. Un nouveau dispositif pilote mis en place en 2016 en Amérique du Nord a permis de réaliser près de 12 % d'économie d'énergie (en kW). Un plan ambitieux est en cours de déploiement (sur plusieurs années). Il vise à réduire le nombre de machines et à doter tous les collaborateurs d'une palette d'outils virtuels efficaces et économes en énergie.
- Audits énergétiques : en raison de l'application dans certains pays européens de la directive 2012/27/UE, certaines agences en Europe ont réalisé des audits énergétiques en 2015 et en 2016. Ils ont permis de déterminer des plans de progrès pour les années à venir (amélioration des installations ou du renforcement des écogestes individuels et collectifs par exemple). Pour le siège à Paris, en 2016 on constate d'ores et déjà une amélioration jusqu'à 15 % sur l'électricité, et de 15 % également sur le chauffage ;
- les immobilisations (bâtiments, matériels de bureau incluant les équipements IT, serveurs...);
- la consommation de papiers : 1 271 tonnes ont été consommées (chiffre en baisse), dont + 75 % des volumes sont certifiés ou normés (FSC, PEFC ou autres) ; tout comme les consommables (cartouches, fournitures...). Depuis plusieurs années, les agences réduisent leur consommation de papier en généralisant l'usage de papiers certifiés ou en favorisant une politique « zéro papier ».

Par ailleurs :

- la consommation d'eau estimée à 828 356 m³ - 11,0 m³ per capita. En ce qui concerne les consommations d'eau, toujours difficiles à collecter compte tenu de la situation des agences qui sont locataires dans des immeubles, les principales améliorations portent sur les sanitaires (avec la généralisation des *sensors*). Les approvisionnements en eaux proviennent des systèmes municipaux ou d'opérateurs privés, dans le cadre de contrat à longs termes plus globaux sur lesquels le Groupe n'a guère d'influence ;
- le volume des déchets non dangereux est estimé à 5 342 tonnes (stable en per capita à 0,07 t) mais toutes les nouvelles entités n'ont pas un suivi assez précis de ces impacts. L'essentiel de ces volumes est constitué de papiers et cartons dont 90 % est recyclé. Ils sont traités dans des filières de recyclage avec traçabilité (certaines agences ayant une traçabilité en place pour 100 % de ces volumes). Les déchets électroniques sont repris dans les filières DEEE, en partenariat avec fournisseurs dans le cadre des contrats de reprise de matériels.

À titre d'exemple, sur le site de Paris Bastille, le système de tri sélectif permet une valorisation tracée des déchets avec le partenaire local :

Type de déchets	Volumes/an	Équivalence
PET	1,71 t	1 500 pulls « polaire »
Canettes	0,51 t	486 trottinettes
Papier	11,15 t	10 t papier recyclé

- la question du gaspillage alimentaire est traitée depuis plusieurs années. Dans toutes les agences, les collaborateurs sont incités à y être attentifs au quotidien et à renforcer les logiques de partage. Par exemple, en fin d'après-midi, des collaborateurs peuvent récupérer à la cafétéria (« Kitchen », « Coffee room ») des surplus alimentaires intacts issus de réunions. L'objectif est d'éviter de

jeter la nourriture. Le choix des partenaires de restauration collective prend en compte ce critère. En France, Sodexo est très actif tant dans sa propre chaîne de production (de l'amont à l'aval) que dans sa communication sur les enjeux du gaspillage auprès des salariés.

#SDG13

Contribution directe

Réduction des consommations et des impacts directs ;
Participer à la préservation des ressources naturelles.

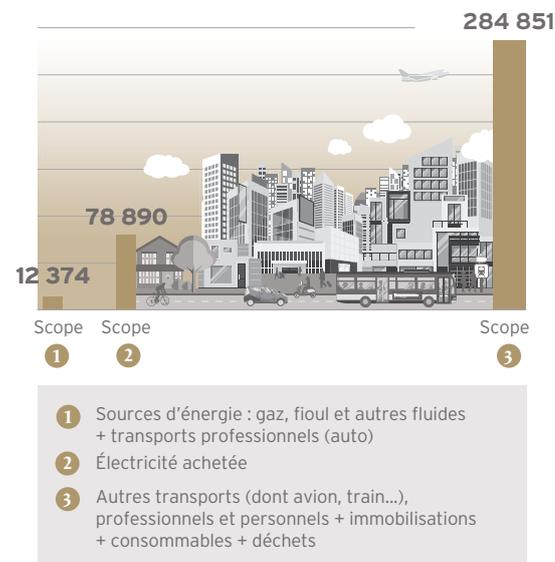
2.4.5.3 Bilan des émissions de gaz à effet de serre

Pour la 8e édition, le bilan des émissions de gaz à effet de serre suivant la méthode du GHG protocol a été calculé avec l'appui de Bureau Veritas pour le traitement des données recueillies par toutes les entités du Groupe (98 %).

Le total des scopes 1 + 2 + 3 est de 376 115 TeqCO₂, soit une intensité carbone de 4,77 TeqCO₂ per capita.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE 2016

GHG Protocol TeqCO₂



INTENSITÉ CARBONE

TOTAL DES ÉMISSIONS DE GES 2016 :
376 115 TeqCO₂

Note de Bureau Veritas : la méthode de calcul GHG Protocol étant basée sur des facteurs d'émissions moyens, représentant donc un certain degré d'incertitude, elle fournit des estimations en ordre de grandeur, afin d'impulser des actions de réduction des émissions des gaz à effet de serre (GES) et de mesurer les progrès accomplis. Le degré d'incertitude lié à la réalisation du bilan des émissions GES 2014 de Publicis Groupe est estimé à 20 %.



TABLEAU DE SYNTHÈSE

Indicateurs	Unité	ADR* 2009	2014	2015	2016	2030 TARGETS
Effectifs groupe		45 000	63 621	77 574	78 913	-
Scope 1	TeqCO ₂	27 749	9 386	9 453	12 374	-
Scope 2	TeqCO ₂	74 287	69 674	86 315	78 890	-
Scope 3	TeqCO ₂	143 734	250 440	285 499	284 851	-
Scope 1+2+3	TeqCO ₂	245 770	329 500	381 266	376 115	-
Intensité Carbone	TeqCO ₂	5,46	5,17	5,00	4,77	3,28
Consommation d'électricité	MWh	136 397	167 982	196 641	171 288	-
Intensité énergétique per capita	MWh	3,0	2,7	2,7	2,2	2,19
Proportion d'ENR sur consommation totale	%		26%	25%	25%	27 %
Consommation d'eau	m ³	(232 000)	697 197	859 398	826 356	-
Eau per capita	m ³	5	11,9	12,1	11	-
Volume total de déchets	tonnes	4 660	6 060	5 190	5 342	-
Déchets per capita	tonnes	0,10	0,10	0,07	0,07	-
Consommation de papier	tonnes	1 770	1 400	1 410	1 271	-
Papier per capita	tonnes	0,04	0,03	0,02	0,02	-
Total en milliers de kilomètres parcourus	milliers km	403 114	1 062 713	1 210 712	1 254 767	-
Déplacements per capita	milliers km	9,0	16,7	15,6	15,9	-
Voyages professionnels	milliers km	230 863	588 196	707 804	765 792	-
Domicile-travail	milliers km	172 251	474 517	502 908	488 975	-

* Année de référence.

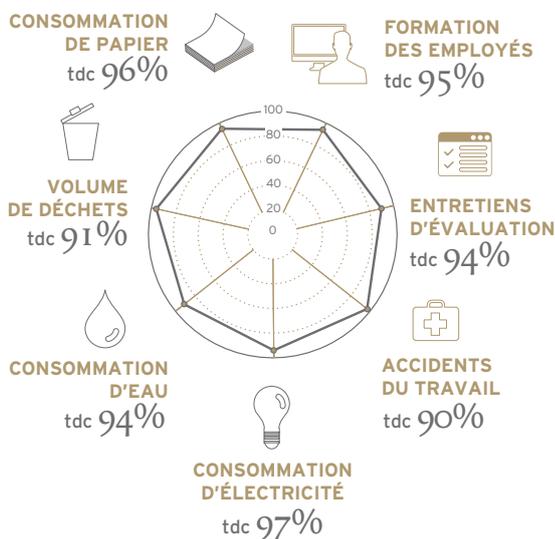
2.4.6 Méthodologie du reporting RSE

Périmètre et process

Le reporting RSE repose sur l'articulation d'éléments recueillis au niveau de 840 entités du Groupe, et depuis 2009, sur un périmètre qui correspond à 98 % des effectifs du Groupe (les exclusions étant principalement les entités acquises depuis moins de six mois).

Les données quantitatives sont collectées en suivant les processus et les règles du reporting financier via un module dédié (HFMC SRGRI) intégré au système d'information financier. Ces données sont placées sous la responsabilité des Directeurs financiers des Solutions.

TAUX DE COUVERTURE SPÉCIFIQUES



Les informations qualitatives sont collectées via l'outil interne dédié (NORMA) accessible à toutes les agences qui peuvent ainsi présenter leurs initiatives dans un outil central. Le volet qualitatif est placé sous la responsabilité des Chief Talent Officer (DRH) des Solutions.

Ces deux outils sont interfacés pour des raisons de cohérence et de contrôle de matérialité.

Le reporting RSE 2016 porte sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016 et repose sur un rythme annuel.

Comme indiqué en introduction, le périmètre des impacts comprend l'entreprise et toutes ses filiales, ainsi qu'une partie des externalités liées aux activités digitales pour les clients (exemple : les serveurs), intègre une partie de la supply chain (évaluation Ecovadis).

Un travail interne assez complexe a commencé depuis 2 ans sur la recherche d'une modélisation permettant une évaluation pertinente des travaux réalisés par les agences, intégrant des activités digitales, prenant mieux en compte les différents types de capitaux (notamment financier, naturel et social ainsi que le humain et intellectuel).



Organisation du process et gouvernance du reporting RSE

Les équipes des centres de services partagés (Re:Sources) sont très étroitement associées en amont du process de reporting. Le guide interne intitulé 2016 CSR *Guidelines* définit l'ensemble du processus de collecte et de validation aux différents niveaux requis, ainsi que le contenu des différents indicateurs pris en compte (plus de 90 indicateurs quantitatifs et qualitatifs). Ce document a été diffusé à un groupe projet transversal, comptant plus de 220 personnes clés à travers les différentes Solutions, et dans le cadre des webinars qui ont accompagné la préparation entre novembre 2016 et janvier 2017 réunissant plus de 1 000 contributeurs.

Toutes les données quantitatives et des informations qualitatives sont ensuite contrôlées et analysées par la Direction de la RSE du Groupe qui coordonne et réalise le reporting consolidé. Cette Direction s'appuie sur un CSR *Steering Committee* interne regroupant les principales fonctions centrales du Groupe. Par ailleurs, les équipes du Contrôle interne et de l'Audit interne s'assurent, dans le cadre de leurs travaux tout au long de l'année, que les agences appliquent correctement les processus du reporting RSE.

Le rapport RSE est vérifié par des auditeurs externes (voir rapport en fin de ce chapitre) ; ils contrôlent les données consolidées, les process et ils ont effectué en 2016, 62 audits sur site dans les agences représentant 40 % des effectifs. L'exercice complet de vérification a porté sur l'ensemble du Groupe, soit 98 % des effectifs.

Performance du reporting

Le reporting dans sa structure, ses process et ses résultats sont vérifiés par un auditeur externe, SGS. L'ensemble de la démarche est également évaluée par les sociétés de gestion et les investisseurs dans le cadre de leur analyse ESG (FTSE4Good, Vigeo Euronext Index, Ethibel Excellence...), par les clients et prospects (questionnaires, audits sur sites...), et par différents acteurs du développement durable dont les évaluations peuvent être publiques (organismes publics, agences de notation, étudiants et enseignants...).

Référentiels

Le reporting extra-financier a été établi en suivant les indications du décret 2012-557, du 24 avril 2012, portant sur l'application de l'article 225 de la loi Grenelle II, 2010-788 du 12 juillet 2010, relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, et sur les modalités de vérification. Cela inclut désormais des précisions issues de lois plus récentes sur la transition énergétique et la croissance verte, ou sur la lutte contre le gaspillage alimentaire, ainsi que sur la modernisation du dialogue social et la sécurisation des parcours professionnels.

Ce reporting prend également en compte la Directive européenne 2014/95/UE, relative à la publication d'informations extra-financières et d'informations relatives à la diversité.

Les autres référentiels que le Groupe suit volontairement sont :

- les standards GRI (*Global Reporting Initiative*), la GRI étant la structure principale suivie depuis 2009 par le Groupe ;
- les 10 Principes du Pacte mondial des Nations Unies dont Publicis Groupe est signataire depuis 2003 ;
- les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies (*United Nations Sustainable Goals - SDGs*) ;
- les lignes directrices de l'ISO 26000 dès 2011 pour une meilleure prise en compte des parties prenantes ;
- le référentiel américain *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) établi en 2014 pour le secteur de la technologie et communication ;
- les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (Recommandations pour une conduite responsable des entreprises dans un contexte international) sont également une référence ;
- le plaidoyer des Nations Unies *Caring for Climate* et signé par Publicis Groupe en 2007, ainsi que les deux pledge signés par les entreprises lors de la COP21 ;
- *Carbon Disclosure Project* (CDP) auquel le Groupe adhère volontairement depuis 2009 afin de participer à l'effort général de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

La table de correspondance avec l'ensemble des référentiels retenus figurent sur le site corporate du Groupe, section RSE.



2.4.7 Rapport de vérification des auditeurs externes

À la demande de Publicis Groupe, SGS ICS a procédé à la vérification des informations figurant dans le rapport de gestion établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, en vertu du décret n°2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, portant sur l'application de l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010, de l'article 12 de la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012, de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, de la loi n° 2016-138 du 11 février 2016 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire, de la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels et du décret n° 2016-1138 du 19 août 2016 pris pour l'application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce et relatif aux informations environnementales figurant dans le rapport de gestion des entreprises qui ont modifié l'article L. 225-102-1 du Code de commerce et de l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission.

Il appartient au Directoire de Publicis Groupe SA d'établir un rapport sur la gestion de la société comprenant les informations sociales, environnementales et sociétales, de définir le ou les référentiels utilisés s'il y a lieu pour l'établissement des données quantitatives ou qualitatives et d'en assurer la mise à disposition.

La responsabilité de SGS ICS, en qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le n°3-1086 (portée disponible sur www.cofrac.fr), consiste à attester de la présence dans le rapport de gestion de toutes les informations prévues à l'article R. 225-105-1, à exprimer un avis motivé portant, d'une part sur la sincérité des informations et, d'autre part, sur les explications données par la société sur l'absence de certaines informations, à indiquer les diligences mises en œuvre pour accomplir notre mission de vérification.

Nature et portée de la vérification

La mission de SGS ICS a consisté à :

- prendre connaissance de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société, et de ses engagements sociétaux, et le cas échéant des actions ou programmes qui en découlent ;
- comparer la liste des informations mentionnées dans le rapport de gestion 2016 de la société avec la liste prévue à l'article R. 225-105-1 et signaler, le cas échéant, les informations omises et non assorties des explications prévues au troisième alinéa de l'article R. 225-105 ;
- vérifier la mise en place par la Société d'un processus de collecte visant à l'exhaustivité et la cohérence des informations mentionnées dans le rapport de gestion et d'identifier les irrégularités ;
- exprimer, à la demande de Publicis Groupe, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations RSE sont présentées de manière sincère.

Diligences

SGS ICS a conduit sa mission auprès de Publicis Groupe incluant ses filiales et sociétés sous contrôle sur un périmètre géographique international, Publicis Groupe établissant des comptes consolidés.

SGS ICS a conduit sa mission du 15 décembre 2016 au 10 mars 2017 (soit 75 jours de prestation) en menant des entretiens auprès des personnes concernées par la collecte, la validation et la publication des données quantitatives et informations qualitatives auprès de Publicis Groupe, et de 62 agences auditées sur site en France, en Allemagne, au Brésil, en Chine, en Grande Bretagne, en Inde et aux Etats-Unis, représentant 40,7 % des effectifs.

- SGS ICS a revu la fiabilité du référentiel interne, des procédures de contrôle interne et des systèmes d'agrégation des données et des informations, sur chacun des sites ;
- pour les données chiffrées, nous avons procédé sur chacun des sites audités par sondage, vérification des formules de calcul et rapprochement des données avec les pièces justificatives sur 18 indicateurs sélectionnés au regard de leur pertinence (conformité à la loi et prise en compte du secteur d'activité), leur fiabilité, leur neutralité et leur exhaustivité ;
 - volet social (85 % à 100 % des sites) : heures de formation en présentiel et e-learning, coût des formations, absentéisme, nombre de personnes ayant eu un accident et nombre de jours d'arrêt - diversité,
 - volet environnement (81 % à 98 % des sites) : consommation d'électricité, part d'énergie renouvelable, consommation de papier, consommation de toner, recyclage DEEE, trajet domicile travail en voiture et en transport public,
 - volet sociétal (98 % à 100 % des sites) : campagnes Pro-bono (total, mécénat de compétence, média), connaissance du code éthique ;
- des contrôles aléatoires ont été réalisés sur les données quantitatives et qualitatives en phase finale de consolidation sur l'ensemble du périmètre de consolidation (taux de couverture de 98 %), ainsi que sur les autres informations exigées ;
- douze vérificateurs ont été affectés à cette mission de vérification et un vérificateur principal ;
- huit entretiens ont été menés auprès de la Direction Groupe et des Directions achats, audit et du contrôle interne, financière, investisseurs, juridique, systèmes d'information et RSE.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnages et les tailles d'échantillons que nous avons retenues nous permettent de formuler une conclusion d'assurance raisonnable.

Déclaration d'indépendance et de compétence

SGS est le leader mondial de l'inspection du contrôle, de l'analyse et de la certification. Reconnu comme la référence en termes de qualité et d'intégrité, SGS emploie plus de 75000 collaborateurs, et exploite un réseau de plus de 1 500 bureaux et laboratoires à travers le monde.



SGS ICS est la filiale française détenue à 100 % par le Groupe SGS. SGS ICS déclare que sa mission et son avis ont été élaborés en toute indépendance et impartialité vis-à-vis de Publicis Groupe et que les travaux menés ont été conduits en adéquation avec le code d'éthique du Groupe SGS et conformément aux bonnes pratiques professionnelles d'un organisme tiers indépendant.

Les vérificateurs sont habilités et mandatés sur chaque mission sur la base de leurs connaissances, expériences et qualifications. L'accréditation COFRAC dont bénéficie SGS est reconnue en Europe par l'EA (*European co-operation for Accreditations*) et dans le monde par l'IAF (*International Accreditation Forum*). Par ailleurs, les vérifications tierce partie *Sustainability Report Assurance (SRA)* effectuées par SGS dans 15 pays sont fondées sur les principes d'*accountability* de l'AA1000.

Attestation et avis motivé

Sur la base de l'exposé des orientations en matière de développement durable de Publicis Groupe, des conséquences sociales et environnementales liées à ses activités, de ses engagements sociétaux et des diligences mises en œuvre :

Fait à Arcueil, le 27 mars 2017

SGS ICS France

29 avenue Aristide Briand

F- 94111 ARCUEIL Cedex

Téléphone + 33 (0) 1 41 24 83 02

www.sgs.com

Le Directeur d'Inspection

Olivier AUDEBERT

- nous attestons de la présence des informations mentionnées dans le rapport de gestion 2016 de Publicis Groupe conformément à la liste prévue à l'article R. 225-105-1 et que les exceptions ont été dûment motivées ;
- nous déclarons n'avoir pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause la sincérité des informations mentionnées dans le rapport de gestion 2016.

Observations

- Sur un périmètre de vérification sur sites couvrant plus de 40 % des effectifs, on constate globalement une amélioration de l'application des procédures, de la fiabilité et de la matérialité des données. Il conviendrait néanmoins d'optimiser certaines définitions d'indicateurs sociaux et environnementaux afin d'améliorer leur cohérence et leur comparabilité, en particulier la formation, les jours travaillés, les motifs d'absence, la part des énergies renouvelables, la consommation énergétique des data center, les déchets ainsi que les achats responsables de production.

3



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

3.1	Introduction	135	3.5	Publicis Groupe SA (société mère du Groupe)	144
	Réorganisation	136			
3.2	Croissance organique	137	3.6	Politique de distribution de dividendes	145
3.3	Analyse des résultats consolidés	138	3.7	Tendances	146
3.3.1	Revenus	138			
3.3.2	Marge opérationnelle et résultat opérationnel	139			
3.3.3	Autres postes du compte de résultat	140			
3.4	Situation financière et trésorerie	141			
3.4.1	Flux de trésorerie	141			
3.4.2	Capitaux et endettement du Groupe (à court et à long terme)	142			
3.4.3	Conditions d'emprunt et structure du financement du Groupe	143			
3.4.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	143			
3.4.5	Sources de financement	143			



Les développements ci-après sont les éléments principaux du rapport de gestion mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers devant comporter les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-2, L. 225-100-3 et au second alinéa de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Les autres informations qui correspondent à ce qui doit être inclus dans le rapport de gestion sont répertoriées au chapitre 8.6 « Table de réconciliation du rapport de gestion ».

L'analyse qui suit doit être lue en regard des comptes consolidés du Groupe et de leurs notes. Elle contient des informations sur les objectifs futurs du Groupe qui impliquent des risques et des incertitudes, incluant, en particulier, ceux décrits au chapitre 1.8 « Facteurs de risques ».



3.1 Introduction

La croissance de l'économie mondiale devrait atteindre 3,1 % en volume, en léger retrait par rapport à 2015 (+ 3,2 %). Les pays émergents continuent à tirer la croissance (+ 4,2 %) alors que celle des pays avancés reste globalement molle (1,6 %). En 2017, la croissance mondiale devrait se situer à 3,4 %, grâce à une accélération conjointe des pays avancés et émergents.

Aux États-Unis, le début de l'année 2016 a été difficile avec une croissance limitée à 1,5 % en moyenne au 1^{er} semestre, mais la croissance de l'économie américaine s'est légèrement accélérée à partir du 3^e trimestre 2016 et sur l'ensemble de l'année, elle devrait atteindre 1,6 %. Elle devrait être inférieure à la croissance de 2,6 % enregistrée en 2015 en raison de la hausse du dollar, de l'effet récessif en début d'année de la chute des prix des matières premières, et de la faiblesse de l'effort d'investissement des entreprises américaines. Le marché de l'emploi reste dynamique : le taux de chômage est quasiment au plus bas, et les salaires commencent à augmenter (+ 2,9 %). La consommation des ménages reste à un niveau satisfaisant ; elle seule permet à l'économie américaine de continuer à croître.

La croissance de la zone euro devrait légèrement ralentir à 1,7 % en 2016 contre 2,0 % en 2015. Les effets du « contre-choc pétrolier » s'atténuent avec la reprise des cours du pétrole. La politique monétaire est toujours très favorable à la croissance : la BCE a annoncé prolonger ses mesures de politique monétaire non conventionnelle tout au long de l'année 2017, ce qui a pour effet de maintenir les taux à des niveaux très bas. Le contraste entre l'Allemagne, qui a publié récemment une croissance annuelle de 1,9 %, et le couple franco-italien (respectivement + 1,3 % et + 0,8 %), demeure significatif.

Le bilan économique du Royaume-Uni n'a pas été affecté par l'annonce du « Brexit » en juin dernier. Le PIB du Royaume-Uni devrait croître de 2 %, bénéficiant dans un premier temps des mesures de relance monétaire prises par la Banque d'Angleterre, au lendemain du référendum. La chute de 20 % de la parité de change de la livre a favorisé les exportations.

L'économie japonaise devrait continuer à croître à un rythme particulièrement bas de 0,5 %, identique à 2015. Les mesures combinées de réformes structurelles et de relance budgétaire et monétaire n'ont pour l'instant pas réussi à redynamiser une économie qui reste très dépendante du commerce international.

En Chine, le bilan économique 2016 devrait être conforme aux prévisions du gouvernement. Le PIB devrait croître de 6,6 % en 2016. La croissance chinoise ralentit chaque année depuis 2010 (+ 10,6 %), mais la « glissade » semble sous contrôle. La baisse marquée des exportations, et d'une façon générale des flux commerciaux avec le reste du monde, caractérise cette phase de moindre croissance. La demande interne demeure robuste, grâce à une politique monétaire très volontariste. Elle a permis de contrôler pour l'instant la transition de la Chine vers une économie plus tournée sur la consommation interne, au prix du gonflement d'une bulle du crédit.

Dans le monde émergent hors Chine, le rebond confirmé des prix des matières premières et notamment du pétrole devrait permettre de limiter la baisse du PIB observée depuis 2015. Le PIB de la Russie devrait ne baisser que de 0,8 %, après une chute de 3,7 % en 2015.

Le redressement est moins marqué pour le Brésil (- 3,3 % en 2016 contre - 3,8 % en 2015). La forte dynamique indienne est toujours de mise (+ 7,6 %, inchangée par rapport à 2015).

Lors de la publication de ses dernières estimations en décembre 2016, Zenith a maintenu sa prévision de croissance des investissements publicitaires média à 4,4 % en 2016. Par zone géographique, l'Amérique du Nord afficherait une progression de 4,3 % tirée par la publicité sur internet (+ 16,5 %) qui représenterait près d'un tiers des dépenses média en 2016. L'Europe de l'Ouest serait en croissance de 3,7 % avec une hausse de 3,3 % des dépenses en télévision et de 16,9 % sur internet. Par pays, la France ne progresserait que de 0,9 % malgré la tenue du Championnat d'Europe de football, à comparer à + 3,2 % pour l'Allemagne, + 3,1 % pour l'Italie et + 5,0 % pour le Royaume-Uni, en dépit des incertitudes politiques touchant ces deux pays (référendums sur la constitution et le « Brexit » respectivement). La zone Asie-Pacifique progresserait de 6,1 %, notamment avec des croissances de 8,9 % en Chine, de 10,4 % en Inde et de 14,8 % en Australie. L'Amérique latine resterait en recul de 0,7 % en raison de la dévaluation des devises par rapport au dollar. Au Brésil, les investissements publicitaires média croîtraient de 4,6 % grâce à l'organisation des Jeux Olympiques à Rio.

Le revenu consolidé de Publicis Groupe est de 9 733 millions d'euros en 2016 comparé à 9 601 millions en 2015, en hausse de 1,4 %. Les variations des taux de change ont un impact négatif de 177 millions d'euros, soit 1,8 % du revenu de 2015. Les acquisitions (nettes de cessions) ont contribué à hauteur de 247 millions d'euros en revenu en 2016 soit 2,6 % du revenu de 2015. La croissance à taux de change constant est de 3,3 %. La croissance organique est de + 0,7 % en 2016. Il est à noter la bonne performance des activités média malgré l'impact des pertes de budgets de 2015. Il faut également souligner la forte croissance de Publicis One en 2016.

Dans un contexte de croissance modeste, Publicis Groupe porte une attention plus marquée à la solidité de sa marge opérationnelle et à sa capacité de génération de cash-flows. La réorganisation annoncée en décembre 2015 vise à mettre en œuvre une structure de coûts plus efficace en éliminant les redondances. Divers programmes d'optimisation des coûts sont prévus ou déjà lancés, afin d'atteindre les objectifs de marge définis dans le plan stratégique 2018. Parmi ces programmes d'optimisation de coûts, on citera la simplification des structures dans le cadre de la réorganisation du Groupe, les efforts de productivité, l'amélioration de la marge des entités en situation de sous-performance, les actions menées sur les achats, la poursuite de la régionalisation des Centres de Services Partagés et de l'amélioration continue des processus. L'implantation d'un ERP entamée en France en juillet 2014 se poursuit avec le déploiement aux États-Unis et en Europe continentale. Le potentiel est encore élevé car aucun de ces programmes n'a complètement produit les résultats attendus.

La marge opérationnelle ressort à 1 516 millions d'euros, en croissance de 2,0 %. Le taux de marge opérationnelle est de 15,6 %, en progression de 10 points de base par rapport à 2015.

Après prise en compte d'une perte de valeur de 1 440 millions d'euros, le résultat net part du Groupe est une perte de 527 millions d'euros à comparer à un profit de 901 millions d'euros en 2015.

3



Le résultat net courant dilué par action (tel que défini dans la note 8 des comptes consolidés annuels condensés) s'élève à 4,46 euros faisant ressortir une hausse de 1,6 %.

Au 31 décembre 2016, le bilan fait ressortir un endettement financier net de 1 244 millions d'euros comparé à un endettement financier net de 1 872 millions d'euros au 31 décembre 2015. L'endettement financier net moyen s'établit à 2 385 millions d'euros en 2016, à comparer à un endettement financier net moyen de 2 429 millions d'euros en 2015.

Le dividende qui sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 est de 1,85 euro par action. Rapporté au Bénéfice net par action courant dilué, il représente un taux de distribution de 41,5 % et une augmentation de 15,6 % par rapport à l'année précédente. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, la mise en paiement du dividende en numéraire ou en actions, sur option des porteurs, se fera le 4 juillet 2017.

Le 7 juin 2016, l'ANA, l'association des annonceurs américains (*Association of National Advertisers*), a publié un rapport incriminant l'industrie des agences de communication dans leurs relations

avec les annonceurs. On ne peut qu'être surpris par le choix de l'ANA, d'autant plus que ce rapport est basé sur des allégations et des situations faisant référence à des entreprises et individus non identifiés pour porter des accusations très larges et invérifiables. Publicis Groupe a tenu à exprimer sa position. Publicis Groupe a des règles internes strictes, y compris un code de déontologie qui sert de référence pour le contrôle des procédures et du reporting financier du Groupe. Les méthodes de travail sont constamment révisées afin qu'elles soient au meilleur niveau et les collaborateurs sont tenus de les appliquer. Toutes les négociations de contrat engagées avec les clients intègrent les normes de transparence qui leur conviennent et le Groupe s'engage à respecter complètement les termes de contrats qu'il signe avec ses clients.

Dans le cadre de l'enquête conduite par la division antitrust du *Department of Justice* aux États-Unis sur la production vidéo dans la publicité, une des filiales de Publicis Groupe a reçu en date du 14 décembre 2016 une demande de communication de pièces (*subpoena*). Le Groupe, appuyé d'un conseil extérieur, collabore à l'enquête de façon complète et productive.

Réorganisation

Au cours du 1^{er} semestre 2016, Publicis Groupe a réorganisé ses opérations en plaçant le client au cœur du Groupe. Ainsi, ces derniers ont accès à toutes les compétences du Groupe (« *The Power of One* ») pour faire face à leurs besoins commerciaux, de marketing ou de transformation.

Dans le cadre de cette réorganisation, Publicis.Sapient, un des pôles de Publicis Groupe fusionne SapientNitro et Razorfish pour créer

SapientRazorfish qui intègre l'expérience des consommateurs et le savoir-faire technologique des deux entités pour mieux répondre à la demande des clients. La fusion des deux entités crée un leader incontestable qui se positionne comme un partenaire d'un nouveau genre, capable de repenser le futur en s'appuyant sur un modèle qui met le client au cœur du business, tout en bénéficiant d'une expérience considérable de conduite du changement.



3.2 Croissance organique

Lorsque le Groupe compare ses résultats d'une année sur l'autre, il mesure l'impact sur le revenu de l'évolution des taux de change, des acquisitions et cessions, et de la croissance organique. La croissance organique, qui représente la croissance du revenu à périmètre et taux de change constants, se calcule comme suit :

- le revenu de l'année précédente est d'abord recalculé au taux de change moyen de la période en cours ;
- le revenu des acquisitions (net de celui des sociétés cédées lorsqu'il y en a) est retranché du revenu de l'année en cours afin de neutraliser l'impact des changements de périmètre sur la croissance.

La différence entre le revenu de l'année en cours, après déduction du revenu des acquisitions (net de celui des sociétés cédées) et le revenu de l'année précédente (reconverti au taux de change de la

période en cours) est rapportée au revenu de la période précédente pour déterminer le pourcentage de croissance organique.

Le Groupe estime que l'analyse de la croissance organique du revenu fournit une meilleure vision de sa performance et de son évolution que celle du revenu publié car elle permet des comparaisons plus pertinentes entre le revenu de l'exercice en cours et celui des périodes précédentes. De plus, le revenu déterminé à périmètre et taux de change constants constitue également une mesure de performance communément utilisée dans son secteur d'activité.

Le revenu déterminé à périmètre et taux de change constants n'est pas audité et ne constitue pas un instrument de mesure de la performance selon les normes IFRS. Il peut ne pas être comparable à des données désignées de façon similaire par d'autres entreprises.

3

(en millions d'euros)	Total
REVENU 2015	9 601
Impact des taux de change	(177)
Revenu 2015 au taux de change 2016 (a)	9 424
Revenu 2016 avant impact des acquisitions ⁽¹⁾ (b)	9 486
Revenu des acquisitions ⁽¹⁾	247
REVENU 2016	9 733
CROISSANCE ORGANIQUE (B – A)/A	+ 0,7 %

(1) Nettes de cessions.

La croissance organique est ressortie à + 0,7 % en 2016. Son modeste niveau traduit l'impact des pertes de budgets média de 2015 et début 2016, la fin de certains projets numériques chez Razorfish alors que les nouveaux n'ont pas encore atteint leur régime de croissance, et une base de comparaison très élevée en Amérique du Nord au 4^e trimestre 2015. L'activité commerciale a été soutenue et les gains de *New Business* (notamment HPE, Asda, Walmart, USAA) devraient soutenir la croissance future.

La croissance organique pour chacun des trimestres de 2016 a été de :

- 1^{er} trimestre : + 2,9 % ;
- 2^e trimestre : + 2,7 % ;
- 3^e trimestre : + 0,2 % ;
- 4^e trimestre : - 2,5 %.



3.3 Analyse des résultats consolidés

3.3.1 Revenus

Le revenu consolidé de Publicis Groupe est de 9 733 millions d'euros en 2016, comparé à 9 601 millions en 2015, en hausse de 1,4 %. Les variations des taux de change ont un impact négatif de 177 millions d'euros, soit 1,8 % du revenu de 2015. Les acquisitions (nettes de cessions) ont contribué à hauteur de 247 millions d'euros au revenu de 2016 soit 2,6 % du revenu de 2015. La croissance à taux de change constant est de + 3,3 %.

Publicis Groupe a été affecté par l'impact des pertes de budgets média de 2015 et début 2016, la fin de certains projets numériques chez Razorfish alors que les nouveaux n'ont pas encore atteint leur

régime de croissance, et une base de comparaison très élevée en Amérique du Nord au 4^e trimestre 2015. La croissance organique est ainsi ressortie à + 0,7 % sur l'ensemble de l'année 2016.

Les activités numériques continuent de tirer la croissance du Groupe (+ 3,2 % de croissance organique). L'Amérique du Nord recule de 0,4 % en raison de l'impact des pertes de budgets média et de la fin de projets digitaux alors que les nouveaux sont lents à démarrer. Razorfish affiche notamment un recul à deux chiffres. Il faut également souligner la poursuite de l'attrition des activités analogiques.

	Europe	Amérique du Nord	Asie-Pacifique	Amérique latine	Moyen-Orient/Afrique	Total
Digital	+ 11,1 %	- 0,4 %	+ 9,5 %	- 1,4 %	+ 11,2 %	+ 3,2 %
Analogique	+ 1,5 %	- 5,3 %	- 2,8 %	+ 4,0 %	- 1,5 %	- 2,0 %
TOTAL	+ 5,9 %	- 2,2 %	+ 1,5 %	+ 2,9 %	+ 1,1 %	+ 0,7 %

Revenu 2016 par zone géographique

Le tableau de répartition du revenu ci-dessous permet d'observer d'une part les évolutions des grands marchés que sont l'Europe et l'Amérique du Nord pour Publicis Groupe.

(en millions d'euros)	Revenu		Croissance organique
	2016	2015	
Europe	2 760	2 664	+ 5,9 %
% du total	28 %	28 %	
Amérique du Nord	5 236	5 184	- 2,2 %
% du total	54 %	54 %	
Asie-Pacifique	1 085	1 066	+ 1,5 %
% du total	11 %	11 %	
Amérique latine	365	412	+ 2,9 %
% du total	4 %	4 %	
Afrique et Moyen-Orient	287	275	+ 1,1 %
% du total	3 %	3 %	
TOTAL	9 733	9 601	+ 0,7 %



L'Europe affiche une progression de 3,6 %. Hors impact des acquisitions et des taux de change, la croissance organique est de + 5,9 %. Il faut souligner la bonne tenue de l'activité en France avec une progression de 6,5 % et le très bon dynamisme de l'Allemagne et de l'Italie (croissance de 8,0 % et 6,3 % respectivement), favorisés par un environnement macroéconomique en amélioration. La situation est volatile en Russie avec une croissance de 11,8 % en 2016 après une progression de 4,6 % au 1^{er} semestre. Elle est en nette amélioration au Royaume-Uni avec une croissance de 5,9 % (dont plus de 8 % au 2^e semestre après près de 4 % au 1^{er} semestre). Sur l'ensemble de la zone, le digital est en forte croissance de 11,1 %.

L'Amérique du Nord est en hausse de 1,0 % et la croissance organique est de - 2,2 % avec notamment une baisse de 6,9 % au 4^e trimestre sur une base organique, du fait des pertes de budgets, notamment dans le cadre du *media palooza*, ainsi que de la fin de certains projets digitaux chez Razorfish alors que les nouveaux n'ont pas encore atteint leur régime de croissance, et une base de comparaison très élevée au 4^e trimestre 2015 (+ 6,3 %).

L'Asie Pacifique est en hausse de 1,8 % et de 1,5 % sur une base organique. Elle est en recul au 2^e semestre en Chine (- 5,8 %) en raison de difficultés rencontrées chez Genedigi, après un premier semestre en croissance de + 4,4 %. L'Inde et Singapour sont respectivement en croissance de 0,5 % et de 8,1 %.

L'Amérique latine est en recul de 11,4 % essentiellement du fait des taux de change car cette zone affiche une progression de 2,9 % en organique. Les activités au Brésil ont enregistré une baisse de 1,9 % en 2016 malgré l'événement qu'ont constitué les Jeux Olympiques de Rio. Il faut souligner que cela constitue une surperformance dans un marché en fort recul. Le Mexique maintient un rythme de croissance soutenu (+ 7,7 % en 2016).

Le Moyen-Orient et l'Afrique progressent de 4,4 % et de 1,1 % sur une base organique.

3

3.3.2 Marge opérationnelle et résultat opérationnel

Marge opérationnelle

Les charges de personnel atteignent 6 059 millions d'euros au 31 décembre 2016, en augmentation de 1,2 % (5 988 millions en 2015). Les coûts fixes de personnel de 5 268 millions d'euros représentent 54,1 % du revenu, pourcentage stable par rapport à 2015. Le coût des *free-lances* est de 444 millions d'euros en 2016, comparé à 414 millions en 2015. Les coûts de restructuration sont en recul de 45 millions d'euros pour atteindre 73 millions d'euros en 2016 (118 millions d'euros en 2015) et s'inscrivent dans le cadre de la réorganisation du Groupe et de son adaptation à un environnement de plus en plus orienté vers le digital, et à la mise en œuvre des synergies permises par l'acquisition de Sapient. De nombreux investissements (mise en place de l'ERP, développement des plateformes de production, poursuite de la régionalisation des centres de services partagés ou les développements technologiques) permettront d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

Les autres charges opérationnelles (hors amortissements) sont de 1 992 millions d'euros et se comparent à 1 952 millions en 2015. Ces coûts représentent 20,5 % du revenu consolidé (20,3 % en 2015).

L'ensemble de ces coûts (personnel et autres coûts opérationnels) représente une augmentation de 1,4 % en ligne avec la progression du revenu.

La marge opérationnelle avant amortissements s'établit à 1 682 millions d'euros pour l'exercice 2016 par rapport à un montant de 1 661 millions réalisé en 2015, en hausse de 1,3 %, faisant ressortir une marge de 17,3 % du revenu (17,3 % en 2015).

La dotation aux amortissements pour l'année 2016 est de 166 millions d'euros contre 174 millions d'euros en 2015.

La marge opérationnelle s'élève à 1 516 millions d'euros en hausse de 2,0 % par rapport à 1 487 millions en 2015. En pourcentage du revenu, elle s'établit à 15,6 % à comparer à 15,5 % en 2015. La marge opérationnelle rapportée au revenu, est affectée par l'impact des acquisitions et de la baisse des devises par rapport à l'euro pour 20 points de base. À taux de change et périmètre constants, la marge rapportée au revenu progresse de 30 points de base par

rapport à 2015 du fait du bénéfice en 2016 des mesures de réduction de coûts mises en œuvre depuis fin 2015, notamment les synergies de coûts avec Sapient, de la baisse des charges de restructurations, en partie compensées notamment par des charges accrues relatives au déploiement de l'ERP.

Les marges opérationnelles par grandes zones géographiques s'élèvent à 15,5 % pour l'Europe, 15,5 % pour l'Amérique du Nord, 15,9 % pour l'Asie-Pacifique, 14,0 % pour l'Amérique latine et 17,4 % pour la région Afrique/Moyen-Orient.

Résultat opérationnel

Les amortissements sur immobilisations incorporelles liées aux acquisitions sont de 79 millions d'euros en 2016, contre 89 millions d'euros en 2015. Les actifs de Publicis.Sapient, dont la valeur des *goodwill* et actifs incorporels s'élève à 4,9 milliards d'euros, ont fait l'objet d'une analyse poussée en raison des sous-performances réalisées au sein de cet ensemble, en particulier au second semestre 2016. Le pôle a pris du retard dans l'intégration des acquisitions historiques, en particulier de Razorfish. Une nouvelle équipe de management a été nommée et les besoins d'investissements dans les équipes consulting réévalués. Les nouvelles projections prennent en compte une croissance plus forte qu'escompté sur le segment « business transformation » mais en revanche un ralentissement plus rapide de ses autres segments numériques, ce qui affecte la croissance prévue de l'ensemble sur les prochaines années à venir. Pour tenir compte de ces nouveaux éléments de marché, qui affectent à la fois la valeur de certains des actifs historiques de Publicis.Sapient et la croissance à venir des cash-flows de cet ensemble, le Groupe comptabilise une perte de valeur comptable (« non cash ») de 1 440 millions d'euros en 2016, dont 1 392 millions au titre de Publicis.Sapient, contre une perte de 28 millions d'euros en 2015.

Les autres charges et produits non courants ressortent à 12 millions d'euros, correspondant principalement à la plus-value de cession de Mediavision, contre 8 millions d'euros en 2015.

Le résultat opérationnel s'est élevé à 9 millions d'euros en 2016 contre 1 378 millions d'euros en 2015.



3.3.3 Autres postes du compte de résultat

Le résultat financier hors réévaluation des *earn-out* est une charge nette de 74 millions d'euros contre une charge de 77 millions d'euros en 2015. Le coût de l'endettement financier net est stable (74 millions en 2016 et en 2015), et les autres éléments du résultat financier, dont principalement les pertes et gains de change ainsi que le coût d'actualisation des provisions long terme, sont en légère amélioration, passant d'une charge de 3 millions en 2015 à un résultat à l'équilibre en 2016.

La charge relative à la réévaluation des *earn-out* atteint 108 millions d'euros contre une charge de 12 millions d'euros en 2015. Elle prend en compte les réévaluations relatives à Genedigi (solde de l'*earn-out*), Heartbeat, Turner Duckworth, 3Share ainsi qu'à un certain nombre d'autres filiales récemment acquises dont le niveau de résultat attendu a été relevé.

La charge d'impôt est de 342 millions d'euros, faisant ressortir un taux d'impôt effectif de 29,0 %, contre 386 millions d'euros en 2015, correspondant à un taux d'impôt effectif publié de 29,9 %.

La quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence est une perte de 5 millions d'euros contre un produit de 8 millions d'euros en 2015. Les intérêts minoritaires sont de 7 millions d'euros en 2016, contre 10 millions d'euros en 2015.

Au total, le résultat net part du Groupe est une perte de 527 millions d'euros pour l'année 2016 contre un profit de 901 millions d'euros en 2015.



3.4 Situation financière et trésorerie

3.4.1 Flux de trésorerie

Les flux nets de trésorerie liés à l'activité se sont traduits par un excédent de 1 072 millions d'euros pour l'exercice 2016 contre un excédent de 1 405 millions d'euros l'année précédente. L'impôt payé ressort à 257 millions d'euros en 2016 contre 303 millions d'euros en 2015. Les intérêts payés se sont élevés à 106 millions d'euros, en diminution de 8 millions d'euros (114 millions d'euros en 2015), tandis que les intérêts reçus de 40 millions d'euros progressaient légèrement par rapport à ceux de l'année précédente (37 millions d'euros en 2015). Le besoin en fonds de roulement s'est dégradé de 355 millions d'euros alors qu'il était en amélioration de 79 millions d'euros en 2015.

Les flux nets liés aux opérations d'investissement comprennent les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, les acquisitions nettes d'immobilisations financières et les acquisitions et cessions de filiales. Le montant net des flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement correspond à une utilisation de trésorerie de 411 millions d'euros en 2016 contre une utilisation de 3 509 millions d'euros l'année précédente. Cette diminution provient de la contraction du montant consacré aux acquisitions de filiales (nettes de cessions) qui est passé de 3 262 millions en 2015 (dont 3 211 millions d'euros liés à l'acquisition de Sapient) à 233 millions d'euros en 2016. Les investissements nets en immobilisations corporelles et incorporelles se sont établis à 166 millions d'euros, contre 229 millions en 2015.

Les opérations de financement se sont traduites par un besoin de 237 millions d'euros en 2016, contre un excédent de 456 millions d'euros l'année précédente. Le besoin de 2016 résulte essentiellement du paiement en numéraire du dividende pour 193 millions d'euros. L'excédent de 2015 provient quant à lui des sommes encaissées lors de l'émission d'un prêt moyen terme syndiqué destiné à financer l'acquisition de Sapient pour un montant de 1,6 milliard de dollars, partiellement compensé par le décaissement de 441 millions d'euros relatif à des rachats d'actions propres et de 240 millions d'euros de dividendes.

Au total, la position de trésorerie du Groupe nette des soldes créditeurs de banques a augmenté de 550 millions d'euros au cours de l'exercice 2016, contre une diminution de 1 479 millions d'euros l'année précédente.

Free cash flow

Le *free cash flow* du Groupe, hors variation du besoin en fonds de roulement, est en augmentation de 14,9 % par rapport à celui de l'année précédente, et s'établit à 1 261 millions d'euros.

Cet indicateur est utilisé par le Groupe pour mesurer les liquidités provenant de l'activité après prise en compte des investissements en immobilisations, mais avant les opérations d'acquisition ou de cession de participations et avant les opérations de financement (y compris le financement du besoin en fonds de roulement).

Le tableau ci-dessous présente le calcul du *free cash flow* du Groupe hors variation du besoin en fonds de roulement.

(en millions d'euros)	2016	2015
Marge opérationnelle avant amortissements	1 682	1 661
Intérêts nets payés	(66)	(77)
Impôt payé	(257)	(303)
Autres	68	45
FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ AVANT VARIATION DU BFR	1 427	1 326
Investissements en immobilisations (nets)	(166)	(229)
FREE CASH FLOW AVANT VARIATION DU BFR	1 261	1 097

3



3.4.2 Capitaux et endettement du Groupe (à court et à long terme)

Les capitaux propres consolidés part du Groupe sont passés de 6 556 millions d'euros au 31 décembre 2015 à 6 055 millions d'euros au 31 décembre 2016. La baisse de capitaux propres s'explique principalement par le résultat de l'exercice.

ENDETTEMENT FINANCIER NET (TRÉSORERIE NETTE)

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dettes financières (long et court terme)	3 311	3 391
Juste valeur du dérivé de couverture sur Eurobond 2021 et 2024 ⁽¹⁾	164	170
Juste valeur des dérivés sur prêts/emprunts intragroupe ⁽¹⁾	(3)	(17)
TOTAL DETTE FINANCIÈRE Y COMPRIS VALEUR DE MARCHÉ DES DÉRIVÉS ASSOCIÉS	3 472	3 544
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 228)	(1 672)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	1 244	1 872
ENDETTEMENT NET/CAPITAUX PROPRES (Y COMPRIS INTÉRÊTS MINORITAIRES)	0,21	0,28

(1) Présentés en « Autres créances et actifs courants » et/ou « Autres dettes et passifs courants » au bilan consolidé.

L'endettement financier net s'établit à 1 244 millions d'euros au 31 décembre 2016 (soit un ratio endettement net/capitaux propres de 0,21) à comparer à 1 872 millions d'euros au 31 décembre 2015. L'évolution entre les deux clôtures s'explique essentiellement par la génération de cash-flow opérationnel dans un contexte de dépenses d'investissements et d'acquisitions limitées. La dette nette moyenne du Groupe s'élève à 2 385 millions d'euros en 2016 contre 2 429 millions en 2015, étant rappelé que l'acquisition de Sapient avait été réalisée le 6 février 2015.

La dette brute du Groupe s'élève à 3 311 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 3 391 millions d'euros au 31 décembre 2015, composée de 91 % d'échéances à plus d'un an (voir note 22 des

comptes consolidés au 31 décembre 2016 pour un échéancier détaillé des dettes du Groupe).

La dette financière, après prise en compte des swaps de taux d'intérêts relatifs à l'Eurobond, est majoritairement constituée d'emprunts à taux fixe (65 % de la dette brute hors dettes sur acquisitions de titres de participation et sur engagements de rachats de minoritaires au 31 décembre 2016) dont le taux moyen comptabilisé pour l'année 2016 est de 3,5 %.

La ventilation de la dette au 31 décembre 2016 par devise (après swaps de change) est la suivante : 984 millions d'euros libellés en euros, 2 101 millions d'euros libellés en dollars américains, et 226 millions d'euros libellés en autres devises.

Le Groupe a fixé, en décembre 2005, des ratios financiers optimaux appelés à guider la politique financière du Groupe (croissance externe, dividendes...). Ces ratios sont respectés à la clôture de l'exercice, comme l'atteste le tableau ci-après :

	Ratio optimal	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dettes nettes/marge opérationnelle avant amortissements	< 1,50	1,42	1,46
Dettes nettes/capitaux propres	< 0,5	0,21	0,28
Couverture des intérêts : marge opérationnelle avant amortissements/coût de l'endettement financier net	> 7	23	22



3.4.3 Conditions d'emprunt et structure du financement du Groupe

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose d'une part de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie) de 2 228 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 686 millions d'euros au 31 décembre 2016. La composante principale de ces lignes est un crédit syndiqué multidevise de 2 000 millions d'euros, à échéance 2020.

Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent très largement de faire face à la partie à moins d'un an de la dette financière du Groupe (qui comprend les engagements de rachat de minoritaires).

Par ailleurs l'émission d'un emprunt obligataire en novembre 2016 de 500 millions d'euros à échéance novembre 2023 a permis le remboursement partiel de l'emprunt de 1,6 milliard de dollars souscrit en place en 2015 pour financer l'acquisition de Sapient.

La gestion de la trésorerie du Groupe a continué de bénéficier de la mise en place, dans les principaux pays, de centres de gestion de trésorerie centralisés (*cash poolings* domestiques). Depuis 2006, une structure de *cash pooling* international est en place et a pour objet de centraliser l'ensemble des liquidités au niveau du Groupe.

En complément des structures existantes, deux sociétés financières établies à Dublin sont venues renforcer l'organisation du Groupe concernant la gestion des opérations de financements et de placement des liquidités des filiales.

Il convient de préciser en outre que l'essentiel des disponibilités est détenu par des filiales situées dans des pays où les fonds sont transférables ou centralisables librement.

Depuis décembre 2005, le Groupe est noté par les deux premières agences internationales Standard & Poor's et Moodys. À la date du présent document, les notes sont : BBB+ pour Standard & Poor's et Baa2 pour Moodys.

Il convient de noter que dans le contexte de l'acquisition de Sapient, les deux agences de notation Standard & Poor's et Moodys ont réaffirmé leur notation actuelle du Groupe.

Voir aussi notes 22 et 26 des comptes consolidés (chapitre 4.6).

3

3.4.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Au 31 décembre 2016, ainsi qu'à la date d'arrêté des comptes, il n'y a ni *rating trigger* ni *financial covenants* sur les lignes bancaires court terme, le crédit syndiqué, les lignes bancaires bilatérales confirmées à moyen terme, ou les dettes obligataires, susceptibles de restreindre la liquidité du Groupe.

Il convient par ailleurs de noter qu'il n'existe pas de restrictions légales ou économiques susceptibles de limiter ou restreindre de façon significative dans un avenir prévisible les flux financiers vers la société mère.

3.4.5 Sources de financement

Compte tenu des disponibilités et des lignes bancaires confirmées mobilisables, qui représentent 4 914 millions d'euros au 31 décembre 2016, le Groupe dispose des liquidités nécessaires tant pour faire face

à son cycle d'exploitation qu'à son plan d'investissement des 12 mois à venir.



3.5 Publicis Groupe SA (société mère du Groupe)

Le chiffre d'affaires de Publicis Groupe est composé exclusivement de loyers immobiliers et d'honoraires pour services d'assistance aux filiales du Groupe. Le total des produits d'exploitation s'est élevé à 31 millions d'euros pour l'exercice 2016 contre 21 millions d'euros l'année précédente.

Les produits financiers s'établissent à 361 millions d'euros en 2016 contre 328 millions d'euros en 2015. L'augmentation des produits provient essentiellement des dividendes reçus des filiales : 215 millions d'euros en 2016 contre 184 millions d'euros en 2015.

Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à 30 millions d'euros en 2016 contre 36 millions d'euros l'année précédente.

Les charges financières s'élèvent à 158 millions d'euros 2016, contre 172 millions d'euros en 2015. Cette diminution est la conséquence du remboursement, courant 2015, des emprunts Eurobond 2015 et Orane 2022 (remboursement anticipé).

Le résultat courant avant impôts est de 203 millions d'euros pour l'exercice 2016 contre 142 millions d'euros en 2015.

Après prise en compte d'un produit de 17 millions d'euros provenant de l'intégration fiscale française, le résultat net de Publicis Groupe, société mère du Groupe, est un bénéfice net de 220 millions d'euros pour l'année 2016, contre une perte de 155 millions d'euros en 2015 après constatation d'une charge exceptionnelle nette de 345 millions d'euros correspondant à la perte liée au remboursement anticipé des Oranes.

INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS (ARTICLE 441-6-1 DU CODE DE COMMERCE)

La décomposition à la clôture des deux derniers exercices du solde des dettes à l'égard des fournisseurs par date d'échéance est la suivante :

Dettes fournisseurs (en milliers d'euros)	Total au 31/12/2016	Total au 31/12/2015
Factures non échues	327	700
Inférieures à 60 jours	531	2
Supérieures à 60 jours	227	107
TOTAL	1 085	809

Il sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes 2016 d'affecter le bénéfice distribuable, qui s'élève à :

- bénéfice de l'exercice 2016 220 372 145,95 euros
- diminué de la dotation à la réserve légale - 396 880,36 euros
- report à nouveau créateur au bilan au 31 décembre 2016 392 598 594,25 euros

Soit un total de bénéfice distribuable 612 573 859,84 euros

de la façon suivante :

- à la distribution aux actions (sur la base d'un dividende unitaire de 1,85 euro et d'un nombre d'actions de 225 945 387, chiffre incluant les actions propres arrêtées au 31 décembre 2016) 417 998 965,95 euros
 - au report à nouveau créateur pour 194 574 893,89 euros
- Soit un total affecté 612 573 859,84 euros**



3.6 Politique de distribution de dividendes

Dividendes versés au titre de l'exercice	Nombre de titres effectivement rémunérés*	Dividende unitaire (en euros)	Distribution totale (en millions d'euros)	Cours au 31 décembre (en euros)	Rendement net
2010	184 024 870	0,70	128,8	39,00	1,79 %
2011	170 644 648	0,70	119,5	35,545	1,97 %
2012	197 977 185	0,90	178,2	45,25	1,99 %
2013	208 639 984	1,10	229,5	66,51	1,65 %
2014	209 343 987	1,20	251,8	59,64	2,01 %
2015	222 234 679	1,60	355,6	61,38	2,61 %
2016	225 945 387 *	1,85**	418,0	65,55	2,82 %

* Nombre de titres rémunérés, déduction faite des actions propres, sauf pour la distribution au titre de 2016, qui comprend les actions propres existant au 31 décembre 2016.

** Dividende proposé à l'AGM du 31 mai 2017.

Les dividendes se prescrivent par cinq ans. Ils sont alors versés aux Domaines.

La politique de distribution de la Société a été, au cours des dernières années, d'assurer le service d'un dividende régulier à ses actionnaires, en ligne avec les pratiques du secteur, tout en préservant une capacité d'autofinancement suffisante pour assurer le développement du Groupe.

Soucieux d'une gestion prudente de ses ressources dans un contexte de sortie crise financière mondiale, le dividende au titre des résultats 2010 et 2011 a été maintenu à 0,70 euro par action. Compte tenu de l'engagement pris par le Groupe de progressivement augmenter le taux de distribution pour le porter à 35 % sur le moyen terme, le dividende au titre de l'année 2012 a été porté à 0,90 euro puis au titre de l'année 2013 à 1,10 euro par action.

L'engagement du taux de distribution à moyen terme a alors été relevé à 42 %, reflétant la volonté de la Société de se placer dans la moyenne des taux de distribution du secteur. Dans le respect de cet engagement, le dividende au titre de l'année 2014 et de 2015 a été porté à 1,20 euro par action puis à 1,60 euro par action, ce qui représente un taux de distribution de respectivement 33,0 % et de 36,4 % du bénéfice net courant par action dilué. Il sera proposé d'augmenter le dividende à 1,85 euro par action au titre de l'année 2016, ce qui représente une progression de 15,6 % par rapport à l'année précédente et un taux de distribution de 41,5 % du bénéfice net courant par action dilué. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 et en continuité avec la proposition des quatre années antérieures, le paiement du dividende sera réalisé en numéraire ou en actions, au choix de l'actionnaire.

3



3.7 Tendances

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.

La mise en œuvre de *One Company* et la transformation de « holding » en *connecting company* se déroulent selon le rythme annoncé, avec un excellent accueil des clients à la nouvelle proposition de « *The Power of One* ». Les succès en rétention de clients (GMC, Mars) et en conquête de nouveaux clients ou budgets (HPE, USAA, et HSBC) sont prometteurs et annonciateurs de la reprise de la croissance de Publicis Groupe.

Le premier semestre de 2017 subira encore l'impact de certaines pertes de budgets et des difficultés de Razorfish, mais les effets s'estomperont progressivement avec la montée en charge des gains de budgets. Le plan 2018 devrait pouvoir se dérouler normalement.

L'environnement « business » ainsi que les notions de *One Company* et de transformation devraient être favorables à Publicis Groupe.

4



COMPTES CONSOLIDÉS – EXERCICE 2016

4.1	Compte de résultat consolidé	148	4.5	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	152
4.2	État de résultat global consolidé	149	4.6	Notes annexes aux états financiers consolidés	154
4.3	Bilan consolidé	150	4.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	209
4.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	151			



4.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2016	2015
REVENU		9 733	9 601
Charges de personnel	3	(6 059)	(5 988)
Autres charges opérationnelles	4	(1 992)	(1 952)
MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT AMORTISSEMENTS		1 682	1 661
Dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	5	(166)	(174)
MARGE OPÉRATIONNELLE		1 516	1 487
Dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	5	(79)	(89)
Pertes de valeur	5	(1 440)	(28)
Autres produits et charges non courants	6	12	8
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		9	1 378
Charges financières	7	(107)	(109)
Produits financiers	7	33	35
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	7	(74)	(74)
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	7	(108)	(12)
Autres charges et produits financiers	7	-	(3)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES		(173)	1 289
Impôt sur le résultat	8	(342)	(386)
RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES		(515)	903
Quote-part dans les résultats des mises en équivalence	13	(5)	8
RÉSULTAT NET		(520)	911
Dont :			
• résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		7	10
• résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe		(527)	901
Données par action (en euros) - Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	9		
Nombre d'actions		223 498 871	222 677 137
Bénéfice net par action		(2,36)	4,05
Nombre d'actions – dilué		223 498 871	226 018 018
Bénéfice net par action – dilué		(2,36)	3,99



4.2 État de résultat global consolidé

(en millions d'euros)	2016	2015
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE (A)	(520)	911
Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat		
• gains (et pertes) actuariels sur régime à prestations définies	(4)	4
• impôts différés relatifs aux éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat	14	(1)
Éléments du résultat global susceptibles d'être reclassés en résultat		
• réévaluation des titres disponibles à la vente et instruments de couverture	31	5
• écarts de conversion de consolidation	100	156
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)	141	164
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE (A) + (B)	(379)	1 075
Dont :		
• résultat global de la période attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	7	13
• résultat global de la période attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	(386)	1 062



4.3 Bilan consolidé

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actif			
Écarts d'acquisition nets	10	9 150	10 211
Immobilisations incorporelles nettes	11	1 345	1 541
Immobilisations corporelles nettes	12	640	660
Impôts différés actifs	8	150	159
Titres mis en équivalence	13	87	116
Autres actifs financiers	14	182	174
ACTIFS NON COURANTS		11 554	12 861
Stocks et en-cours de production	15	406	411
Clients et comptes rattachés	16	10 010	9 733
Autres créances et actifs courants	17	698	769
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18	2 228	1 672
ACTIFS COURANTS		13 342	12 585
TOTAL DE L'ACTIF		24 896	25 446
Passif			
Capital		90	89
Réserves consolidées, part du Groupe		5 965	6 467
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	19	6 055	6 556
Participations ne donnant pas le contrôle		10	27
TOTAL CAPITAUX PROPRES		6 065	6 583
Dettes financières à plus d'un an	22	3 028	3 086
Impôts différés passifs	8	649	658
Provisions à long terme	20	556	527
PASSIFS NON COURANTS		4 233	4 271
Fournisseurs et comptes rattachés		11 992	11 766
Dettes financières à moins d'un an	22	283	305
Dettes d'impôts sur les sociétés		88	110
Provisions à court terme	20	130	162
Autres dettes et passifs courants	23	2 105	2 249
PASSIFS COURANTS		14 598	14 592
TOTAL DU PASSIF		24 896	25 446



4.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	2016	2015
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net	(520)	911
Neutralisation des produits et charges calculés :		
Impôt sur le résultat	342	386
Coût de l'endettement financier net	74	74
Moins-values (plus-values) de cession d'actifs (avant impôt)	(9)	(7)
Dotation aux amortissements et pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles	1 685	291
Charges calculées liées aux stock-options et assimilés	55	38
Autres produits et charges calculés	115	19
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	5	(8)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	3	2
Impôt payé	(257)	(303)
Intérêts financiers payés	(106)	(114)
Intérêts financiers encaissés	40	37
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité ⁽¹⁾	(355)	79
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ (I)	1 072	1 405
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(173)	(231)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	7	2
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(12)	(18)
Acquisitions de filiales	(240)	(3 265)
Cessions de filiales	7	3
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (II)	(411)	(3 509)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(193)	(240)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(20)	(18)
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	513	1 453
Remboursement des emprunts	(517)	(265)
Rachats de participations ne donnant pas le contrôle	(44)	(33)
(Achats)/Ventes nets d'actions propres et de BSA	24	(441)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (III)	(237)	456
Incidence des variations de taux de change (IV)	126	169
VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE (I + II + III + IV)	550	(1 479)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier	1 672	3 158
Soldes créditeurs de banques au 1 ^{er} janvier	(19)	(26)
Trésorerie à l'ouverture (V)	1 653	3 132
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre (note 18)	2 228	1 672
Soldes créditeurs de banques au 31 décembre (note 22)	(25)	(19)
Trésorerie à la clôture (VI)	2 203	1 653
VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE (VI – V)	550	(1 479)
<i>(1) Détail de la variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité</i>		
Variation des stocks et en-cours de production	28	(65)
Variation des créances clients et autres créances	(222)	(1 311)
Variations des dettes fournisseurs, autres dettes et provisions	(161)	1 455
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(355)	79

4



4.5 Tableau de variation des capitaux propres consolidés

Nombre d'actions en circulation	(en millions d'euros)	Capital social	Réserves liées au capital
213 308 491	1^{ER} JANVIER 2015	88	3 236
	Résultat net		
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts		
	TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE		
	Augmentation de capital de Publicis Groupe SA		
163 082	Dividendes		11
655 982	Rémunérations fondées sur des actions nettes d'impôts		
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle		
517 819	Exercice des Bons de Souscription d'Actions	1	15
12 684 356	Effet du remboursement anticipé des Oranes		
(6 005 829)	Achats/Ventes d'actions propres		
221 323 901	31 DÉCEMBRE 2015	89	3 262
	Résultat net		
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts		
	TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE		
2 742 448	Dividendes	1	161
462 580	Rémunérations fondées sur des actions nettes d'impôts		
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle		
199 619	Exercice des Bons de Souscription d'Actions		6
639 236	Achats/Ventes d'actions propres		
225 367 784	31 DÉCEMBRE 2016	90	3 429



Réserves et résultats consolidés	Réserve de conversion	Réserve de juste valeur	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
2 646	3	113	6 086	29	6 115
901			901	10	911
	152	9	161	3	164
901	152	9	1 062	13	1 075
(251)			(240)	(18)	(258)
40			40		40
(10)			(10)	3	(7)
			16		16
59			59		59
(457)			(457)		(457)
2 928	155	122	6 556	27	6 583
(527)			(527)	7	(520)
	100	41	141		141
(527)	100	41	(386)	7	(379)
(355)			(193)	(20)	(213)
58			58		58
(4)			(4)	(4)	(8)
			6		6
18			18		18
2 118	255	163	6 055	10	6 065

4



4.6 Notes annexes aux états financiers consolidés

Sommaire détaillé des notes annexes

Note 1 Règles et méthodes comptables	156	Note 10 Écarts d'acquisition	174
1.1 Effet des normes IFRS et interprétations IFRIC applicables à compter du 1 ^{er} janvier 2016 et impact des normes IFRS et interprétations IFRIC publiées et non encore en vigueur	156	Note 11 Immobilisations incorporelles nettes	175
1.2 Principes et méthodes de consolidation	156	Note 12 Immobilisations corporelles nettes	176
1.3 Principes et méthodes comptables	157	Note 13 Titres mis en équivalence	177
1.4 Principales sources d'incertitude relatives aux estimations	163	Note 14 Autres actifs financiers	177
Note 2 Variations du périmètre de consolidation	163	Note 15 Stocks et en-cours de production	178
2.1 Acquisitions de l'exercice 2016	163	Note 16 Clients et comptes rattachés	178
2.2 Acquisitions de l'exercice 2015	163	Note 17 Autres créances et actifs courants	178
2.3 Cessions des exercices 2016 et 2015	165	Note 18 Trésorerie et équivalents de trésorerie	179
Note 3 Charges de personnel et effectifs	165	Note 19 Capitaux propres	179
Note 4 Autres charges opérationnelles	166	Capital social de la société mère	179
Note 5 Dotations aux amortissements et pertes de valeur	166	Neutralisation des actions propres existantes au 31 décembre 2016	179
Pertes de valeur sur actifs incorporels liés aux acquisitions	166	Dividendes votés et proposés	180
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	167	Gestion du capital et rachats d'actions propres	180
Note 6 Autres produits et charges non courants	168	Note 20 Provisions pour risques et charges	181
Note 7 Charges et produits financiers	169	Provisions pour restructuration	181
Note 8 Impôt sur le résultat	169	Provisions sur engagements immobiliers	181
Note 9 Bénéfice net par action	172	Provisions pour risques et litiges	181
		Obligations au titre des avantages du personnel	181



Note 21 Engagements de retraite et autres avantages à long terme	182	Note 28 Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA	199
Note 22 Emprunts et dettes financières	186	Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe à l'origine	200
Emprunts obligataires	186	Plans d'actions gratuites Publicis Groupe à l'origine	201
Autres emprunts et dettes	186	Impact des plans de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions gratuites sur le résultat	202
Analyse par échéance de remboursement	187	Note 29 Informations relatives aux parties liées	203
Analyse par devise	187	Opérations réalisées avec les parties liées	203
Analyse par catégorie de taux	188	Rémunération des dirigeants	203
Exposition au risque de liquidité	188	Note 30 Événements postérieurs à la clôture	204
Contrats de location financement	189	Note 31 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau	204
Note 23 Autres dettes et passifs courants	189	Note 32 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2016	205
Note 24 Engagements	190	A) Sociétés consolidées par intégration globale	205
Contrats de location simple	190	B) Principales sociétés consolidées par mise en équivalence	208
Autres engagements	190		
Obligations liées aux Bons de souscription d'actions	191		
Autres engagements	191		
Note 25 Instruments financiers	192		
Note 26 Gestion des risques	194		
Exposition au risque de taux	194		
Exposition au risque de change	195		
Exposition au risque de contrepartie client	195		
Information sur les principaux clients	196		
Exposition au risque de contrepartie bancaire	196		
Note 27 Information sectorielle	197		
Information par secteur d'activité	197		
Information par zone géographique	197		



Note 1 Règles et méthodes comptables

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes internationales, les comptes consolidés au titre de l'exercice 2016 ont été établis selon les normes comptables internationales IAS/IFRS et les interprétations IFRIC applicables au 31 décembre 2016 telles qu'approuvées par l'Union européenne.

Les comptes de l'exercice 2016 sont présentés avec un exercice comparatif au titre de l'exercice 2015 également établi selon le même référentiel IAS/IFRS.

Les comptes ont été arrêtés par le Directoire en date du 7 février 2017 et examinés par le Conseil de Surveillance en date du 8 février 2017. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 31 mai 2017.

1.1 Effet des normes IFRS et interprétations IFRIC applicables à compter du 1^{er} janvier 2016 et impact des normes IFRS et interprétations IFRIC publiées et non encore en vigueur

Conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés sont conformes aux normes IFRS et interprétations IFRIC telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2016 et disponibles sur le site :

http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/legal_framework/regulations_adopting_ias_fr.htm

Ces principes comptables retenus sont cohérents avec ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, excepté pour les normes et interprétations décrites ci-dessous.

Application des nouvelles normes et interprétations

Au 31 décembre 2016, le groupe Publicis applique les normes, interprétations, principes et méthodes comptables existant dans les états financiers de l'exercice 2015.

L'application par le Groupe des normes et interprétations suivantes, adoptées par l'Union européenne et obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016, est sans impact majeur sur les états financiers du Groupe :

- amendements à IAS 16 et IAS 38 pour clarifier les modes d'amortissement acceptables ;
- amendements à IAS 19 concernant la cotisation des membres du personnel ;
- amendements à IFRS 11 - comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes ;
- améliorations annuelles des IFRS du cycle 2010-2012 ;
- améliorations annuelles des IFRS du cycle 2012-2014.

Application par anticipation

Au 31 décembre 2016, le Groupe n'a pas appliqué par anticipation de nouvelle norme ou interprétation.

Normes publiées par l'IASB dont l'application n'est pas obligatoire

Les principes appliqués par le Groupe ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB dans la mesure où l'application des normes et interprétations suivantes n'est pas obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016 :

- IFRS 9 et compléments à IFRS 9 « Instruments financiers : classification et évaluation des actifs financiers, option à la juste valeur pour les passifs financiers et comptabilité de couverture » ;
- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » ;
- IFRS 16 « Contrats de locations ».

Le processus de détermination par le Groupe des impacts potentiels de l'application de ces nouvelles normes sur les comptes consolidés du Groupe est en cours. À ce stade, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée d'IFRS 16 en même temps que IFRS 15.

1.2 Principes et méthodes de consolidation

Monnaie de présentation des comptes consolidés

Publicis arrête et publie ses comptes consolidés en euros.

Participations dans les filiales

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Publicis Groupe SA et de ses filiales préparés au 31 décembre de chaque année. Les filiales sont consolidées à compter de la prise de contrôle par le Groupe et jusqu'à la date à laquelle ce contrôle est transféré à l'extérieur du Groupe.

Le contrôle est exercé lorsque le Groupe est exposé, ou a des droits sur des rendements variables, et qu'il a la capacité d'exercer son pouvoir afin d'influer sur ces rendements.

Participations dans les entreprises associées

La participation du Groupe dans les entreprises associées est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Une entreprise associée est une entreprise dans laquelle le Groupe a une influence notable mais qu'il ne contrôle pas ; cette situation s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20 % et 50 % des droits de vote.

Une participation dans une entreprise associée est comptabilisée au bilan au coût d'acquisition augmenté ou diminué des variations de la quote-part du Groupe dans l'actif net de l'entreprise détenue depuis l'acquisition, conformément à la méthode de la mise en équivalence. La participation du Groupe inclut l'écart d'acquisition, traité conformément à la méthode comptable présentée au paragraphe 1.3 ci-dessous. Le compte de résultat reflète la quote-part du Groupe dans le résultat après impôt de l'entreprise associée.

Accords conjoints

Les partenariats qualifiés de coentreprises sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence dans la mesure où ils donnent uniquement un droit sur l'actif net de l'entité.



Opérations en devises étrangères

Les opérations en monnaies étrangères sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au taux de change en vigueur à la date de clôture. Tous les écarts sont enregistrés dans le compte de résultat à l'exception des écarts sur les prêts ou emprunts qui en substance font partie de l'investissement net dans une entité étrangère. Ceux-ci sont directement inscrits dans les capitaux propres jusqu'à la sortie de l'investissement net, date à laquelle ils sont reconnus en résultat.

Conversion des états financiers exprimés en devises étrangères

La monnaie de fonctionnement de chacune des entités du Groupe est la monnaie de l'environnement économique dans lequel l'entité opère. Les comptes des filiales situées à l'extérieur de la zone euro exprimés en devises locales sont convertis en euros, monnaie de présentation des comptes consolidés, de la façon suivante :

- les actifs et les passifs sont convertis au cours de clôture ;
- le compte de résultat est converti au cours moyen de l'année ;
- les écarts de conversion résultant de l'application de ces différents taux sont inscrits, pour la part revenant au Groupe, dans le poste « Autres éléments du résultat global - Écarts de conversion de consolidation » et pour la part des tiers, dans le poste « Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) ».

L'écart d'acquisition et les ajustements à la juste valeur d'actifs et de passifs résultant de la comptabilisation d'une acquisition d'une entité étrangère sont exprimés dans la monnaie de fonctionnement de l'entreprise acquise et convertis au cours de clôture.

Éliminations des opérations internes au Groupe

Les opérations réalisées entre des filiales consolidées sont éliminées en totalité, ainsi que les créances et dettes qui en résultent. De même, les résultats internes au Groupe (résultats de cessions et dividendes internes, provisions sur filiales) sont éliminés du résultat consolidé, sauf en cas de perte de valeur.

1.3 Principes et méthodes comptables

Regroupements d'entreprises réalisés avant le 1^{er} janvier 2010

Les traitements comptables s'appliquant aux regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2010 et pouvant toujours avoir un impact au 31 décembre 2016 sont les suivants :

- les ajustements de prix étaient reconnus, à la date d'acquisition (prise de contrôle exclusif), si et seulement si, le Groupe avait une obligation actuelle, dont le règlement était probable et pouvait être estimé de manière fiable. Les changements d'estimation relatifs au montant de l'ajustement de prix affectaient le goodwill. Ces dispositions continuent à être appliquées aux variations postérieures au 1^{er} janvier 2010 des ajustements de prix relatifs à des regroupements d'entreprises antérieurs à cette date ;

- les engagements de rachats des participations ne donnant pas le contrôle étaient initialement comptabilisés en dettes pour la valeur actualisée du montant de rachat, avec pour contrepartie les participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) et pour le solde, l'écart d'acquisition ; la variation ultérieure de la valeur de l'engagement était comptabilisée par ajustement du montant de l'écart d'acquisition. Ces dispositions continuent à être appliquées aux variations ultérieures sur les engagements antérieurs au 1^{er} janvier 2010.

Regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1^{er} janvier 2010

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés de la manière suivante :

- les actifs identifiables acquis et passifs repris sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition ;
- la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (intérêts minoritaires) est évaluée soit à la juste valeur, soit en retenant la quote-part de l'actif net identifiable comptabilisé de l'entité acquise. Cette option est disponible au cas par cas pour chaque opération de regroupement d'entreprises.

Les coûts liés à l'acquisition sont constatés en charges de la période et sont présentés sur la ligne « Autres charges opérationnelles » du compte de résultat consolidé.

Les compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date d'acquisition. Après la date d'acquisition, le complément de prix est évalué à sa juste valeur à chaque arrêté des comptes. À compter de la fin du délai d'affectation du prix d'acquisition qui intervient au plus tard un an à compter de la date d'acquisition, tout changement de cette juste valeur est constaté en résultat. À l'intérieur du délai d'affectation, les changements de cette juste valeur explicitement liés à des événements postérieurs à la date d'acquisition sont également comptabilisés en résultat. Les autres changements sont comptabilisés en contrepartie de l'écart d'acquisition.

À la date d'acquisition, l'écart d'acquisition correspond à la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée, complément de prix inclus, augmentée du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et, dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, ainsi réévaluée par le compte de résultat ; et
- le solde net des montants des actifs identifiables acquis et passifs repris à la date d'acquisition et évalués à la juste valeur.

Si des impôts différés actifs n'ont pas été reconnus à la date d'acquisition, au motif que leur recouvrabilité est incertaine, toute comptabilisation ultérieure ou utilisation de ces impôts différés, au-delà du délai d'affectation, se fera en contrepartie du résultat (i.e. sans impact sur le montant reconnu en écart d'acquisition).



Engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle contractés concomitamment à des regroupements d'entreprises

Dans l'attente d'une interprétation IFRIC ou d'une norme IFRS spécifique, le traitement comptable suivant a été retenu en application des normes IFRS en vigueur et en conformité avec la recommandation de l'AMF :

- lors de la comptabilisation initiale, ces engagements sont comptabilisés en dettes financières pour la valeur actualisée du montant de rachat en contrepartie d'une diminution des capitaux propres ;
- la variation ultérieure de la valeur de l'engagement (y compris l'effet d'actualisation) est comptabilisée par ajustement des capitaux propres, considérant qu'il s'agit d'une transaction entre actionnaires.

Acquisition complémentaire de titres avec prise de contrôle exclusif d'une entité préalablement sous influence notable

La prise de contrôle exclusif donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation déjà détenue à la date de l'opération. La quote-part antérieurement détenue est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la prise de contrôle exclusif.

Acquisition complémentaire de titres après la prise de contrôle exclusif

Lors d'une acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée exclusivement, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les acquisitions complémentaires de titres d'une entité déjà contrôlée sont présentées dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement.

Cession de titres sans perte de contrôle exclusif

Lors d'une opération de cession partielle de titres d'une entité contrôlée exclusivement, cette opération ne modifiant pas le contrôle exercé sur cette entité, l'écart entre la juste valeur du prix de cession des titres et la quote-part de capitaux propres consolidés que ces titres représentent à la date de leur cession est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les cessions de titres sans perte de contrôle exclusif sont présentées dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement.

Cession de titres avec perte de contrôle exclusif et conservation d'une participation résiduelle

La perte de contrôle exclusif donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation détenue à la date de l'opération.

Toute participation résiduelle conservée est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la perte de contrôle exclusif.

Études, recherche et développement

Publicis comptabilise les dépenses d'études et de recherche en charges de l'exercice au cours duquel elles sont engagées. Ces dépenses se rapportent principalement aux éléments suivants : études et tests relatifs aux campagnes publicitaires, programmes de recherche sur le comportement des consommateurs et les besoins des annonceurs dans différents domaines, études et modélisations visant à optimiser l'achat d'espace des clients du Groupe.

Les dépenses de développement encourues sur un projet individuel sont activées quand sa recouvrabilité future peut raisonnablement être considérée comme assurée. Toute dépense activée est amortie sur la durée attendue des revenus futurs relatifs au projet.

Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition, dans le cas d'une prise de contrôle réalisée lors d'une transaction unique, est égal à la juste valeur de la contrepartie transférée pour acquérir les titres (y compris les éventuels compléments de prix qui sont évalués à la juste valeur à la date de prise de contrôle), plus la valeur des participations ne donnant pas le contrôle (celles-ci étant évaluées, au choix pour chaque regroupement, à la juste valeur ou à leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets de l'entité acquise, moins la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiés à la date d'acquisition).

Les écarts d'acquisition inscrits au bilan ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation au minimum sur une base annuelle. Le test de dépréciation est réalisé pour la ou les unités génératrices de trésorerie auxquelles l'écart d'acquisition a été affecté en comparant la valeur recouvrable et la valeur comptable de la ou des unités génératrices de trésorerie. Le Groupe considère que l'unité génératrice de trésorerie est l'agence ou un regroupement d'agences.

La valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre la juste valeur (généralement le prix de marché), nette des coûts de cession, et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés. Les calculs s'appuient sur des prévisions de flux de trésorerie à cinq ans, un taux de croissance des flux à l'infini et une actualisation de l'ensemble des flux. Le taux d'actualisation retenu reflète les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et les risques spécifiques à l'unité génératrice de trésorerie.

Si les valeurs comptables de l'unité génératrice de trésorerie excèdent la valeur recouvrable, les actifs de l'unité génératrice de trésorerie sont dépréciés pour être ramenés à leur valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont enregistrées au compte de résultat et imputées en priorité à l'écart d'acquisition sans pouvoir jamais être reprises, puis sur les autres actifs.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrées pour leur juste valeur à la date d'acquisition, séparément de l'écart d'acquisition si elles sont identifiables. Le caractère identifiable est démontré dès lors que l'une des deux conditions suivantes est remplie :

- l'immobilisation incorporelle résulte de droits légaux ou contractuels ;
- l'immobilisation incorporelle est séparable de l'entité acquise.



Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement de marques, de relations contractuelles avec les clients, de technologie, de bases de données d'adresses e-mails et de logiciels.

Les marques, considérées comme à durée d'utilité indéfinie, ne sont pas amorties. Elles font l'objet d'un test de dépréciation, au minimum, sur une base annuelle qui consiste à comparer leur valeur recouvrable et leur valeur comptable. Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat.

Les relations contractuelles avec les clients, dont la durée d'utilité est déterminable, sont amorties sur leur durée d'utilisation, qui se situe généralement entre 10 et 40 ans. Elles font également l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur.

La technologie résulte de l'engagement du Groupe dans les activités digitales. Elle est amortie sur une période de 3 à 4 ans.

Les bases de données d'adresses e-mails sont utilisées dans le cadre de campagnes d'e-mailing direct. Ces bases sont amorties sur 2 ans.

La méthode utilisée pour la dépréciation des actifs incorporels est fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés. Plus précisément pour les marques, le Groupe recourt à la méthode des « royalty savings » qui prend en compte les flux de trésorerie futurs que générerait la marque en terme de royalties en supposant qu'un tiers serait prêt à payer pour l'utilisation de cette marque. En ce qui concerne les relations contractuelles avec les clients, la méthode prend en compte les flux de trésorerie futurs actualisés générés par les clients. Les évaluations sont effectuées par des experts indépendants. Les paramètres utilisés sont cohérents avec ceux utilisés pour l'évaluation des écarts d'acquisition.

Les logiciels immobilisés comprennent des logiciels à usage interne ainsi que des logiciels à usage commercial, évalués soit à leur coût d'acquisition (achat externe) soit à leur coût de production (développement interne). Ils sont amortis sur leur durée d'utilité :

- ERP : 8 ans ;
- autres : 3 ans maximum.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le cas échéant, le coût total d'un actif est réparti entre ses différents éléments constitutifs qui ont des durées d'utilité différentes, chaque élément étant comptabilisé séparément et amorti sur une durée distincte.

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité estimée de chaque immobilisation. Les durées d'amortissement des immobilisations corporelles les plus couramment pratiquées sont les suivantes (amortissements linéaires) :

- constructions : 20 à 70 ans ;
- agencements des constructions, installations générales : 10 ans ;
- matériel de bureau, mobilier de bureau : 5 à 10 ans ;
- matériel de transport : 4 ans ;
- matériel informatique : 2 à 4 ans.

S'il existe un indice de perte de valeur, la valeur recouvrable des actifs corporels ou unités génératrices de trésorerie auxquelles appartiennent les actifs est comparée à la valeur comptable. Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat.

Contrats de location

Les contrats de location financement, qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, sont comptabilisés au bilan dès l'origine du contrat de location pour le montant le plus faible entre la juste valeur du bien loué et de la valeur actualisée des paiements minimaux. Ces biens sont enregistrés en immobilisations corporelles, avec inscription en contrepartie d'une dette financière. Ils sont amortis sur la durée la plus courte entre la durée du contrat et la durée d'utilité retenue pour un actif similaire détenu en pleine propriété. Au compte de résultat, les redevances de location financement sont remplacées par les intérêts d'emprunt et l'amortissement du bien. L'impact fiscal de ce retraitement de consolidation est pris en compte via la comptabilisation de l'impôt différé.

Les contrats de location dans lesquels le bailleur ne transfère pas la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif sont classés en tant que contrats de location simple. Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charge dans le compte de résultat sur une base linéaire jusqu'à l'échéance du contrat.

Autres actifs financiers

Tous les investissements sont initialement comptabilisés à la juste valeur qui correspond au prix payé ou à la valeur des biens remis en paiement, augmentée le cas échéant des frais de transactions.

Après la comptabilisation initiale, les investissements classés dans les catégories « actifs détenus à des fins de transaction » ou « actifs disponibles à la vente » sont évalués à la juste valeur à la date de clôture. Les profits et pertes sur investissements détenus à des fins de transaction sont enregistrés en résultat. Les profits et pertes sur investissements disponibles à la vente sont comptabilisés en capitaux propres, sur une ligne spécifique, jusqu'à ce que l'investissement soit vendu ou jusqu'à ce qu'il soit démontré que l'investissement a perdu de la valeur de façon durable ou significative.

Les autres investissements à long terme destinés à être détenus jusqu'à leur échéance, tels que les obligations, sont par la suite évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les investissements comptabilisés au coût amorti, les profits et pertes sont reconnus en résultat lorsque les investissements sont sortis de l'actif ou qu'ils ont perdu de la valeur, ainsi qu'au travers du processus d'amortissement.

Pour les investissements qui sont négociés activement sur des marchés financiers organisés, la juste valeur est déterminée par référence au prix de marché publié à la date de clôture. Pour les investissements pour lesquels il n'y a pas de prix de marché publié sur un marché actif, la juste valeur est déterminée par référence à la valeur de marché actuelle d'un autre instrument quasiment identique ou calculée sur la base des flux de trésorerie attendus de l'investissement.

Créances rattachées à des participations

Ce poste comprend les créances à caractère financier détenues par le Groupe sur des entreprises associées ou non consolidées.

Une dépréciation est comptabilisée, le cas échéant, lorsqu'il existe, en raison de la situation financière des entités concernées, un risque de non-recouvrement.



Stocks et en-cours de production

Dans ce poste figurent principalement les travaux en cours liés à l'activité publicitaire. Ceux-ci correspondent aux travaux techniques de création et de production (graphique, TV, radio, édition...) facturables au client mais non encore facturés. Ils sont enregistrés sur la base des coûts engagés et dépréciés lorsque leur valeur nette de réalisation devient inférieure à leur coût. Les travaux non facturables ou les coûts engagés pour le gain de nouveaux clients ne sont pas activés, sauf si la refacturation des coûts de réponse aux appels d'offres est prévue contractuellement. Pour apprécier la valeur nette de réalisation, les en-cours sont examinés au cas par cas et dépréciés en fonction de critères comme l'existence de litiges commerciaux avec le client.

Créances clients

Les créances sont enregistrées pour le montant initial de la facture. Celles qui présentent un risque de non-recouvrement font l'objet d'une dépréciation. Les créances clients sont dépréciées au cas par cas en fonction de divers critères comme l'existence de difficultés de recouvrement, de litiges ou de la situation du débiteur.

Compte tenu des activités du Groupe, les créances clients sont à court terme. Néanmoins, toute créance dont l'échéance serait lointaine serait évaluée en calculant sa valeur actualisée.

Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés tels que des contrats de couverture sur des devises étrangères et sur les taux d'intérêts pour couvrir ses positions actuelles ou futures contre le risque de change et de taux. Ces instruments financiers dérivés sont évalués à leur juste valeur qui est déterminée soit par référence aux prix de marché disponibles à la clôture, soit par application de modèles de valorisation intégrant des paramètres de marché à la date de clôture. La prise en compte du risque de contrepartie dans la valorisation des dérivés est sans impact significatif.

Dès lors que ces instruments financiers participent à une relation qualifiée comptablement de couverture, il convient de distinguer :

- les couvertures de juste valeur, qui couvrent l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ;
- les couvertures de flux de trésorerie, qui couvrent l'exposition aux variations de flux de trésorerie futurs.

Concernant les couvertures de juste valeur relatives à un actif ou un passif comptabilisé, tout profit ou perte résultant de la réévaluation de l'instrument de couverture à sa juste valeur est comptabilisé immédiatement au compte de résultat. Parallèlement tout profit ou perte sur l'élément couvert vient modifier la valeur comptable de cet élément en contrepartie d'un impact au compte de résultat.

Concernant les couvertures utilisées pour couvrir des engagements futurs fermes ou hautement probables et qui remplissent les conditions pour l'application de la comptabilité de couverture (couverture de flux de trésorerie futurs), la partie du profit ou de la perte réalisée sur l'instrument de couverture qui est déterminée comme étant une couverture efficace est comptabilisée directement en capitaux propres. La partie inefficace est comptabilisée immédiatement en résultat. Les profits et les pertes qui ont été comptabilisés en autres éléments du résultat global sont rapportés au compte de résultat de la période au cours de laquelle le risque couvert affecte le résultat, par exemple lorsque la vente prévue survient effectivement.

Pour les dérivés qui ne satisfont pas aux critères de qualification pour la comptabilité de couverture, tout profit ou perte résultant des variations de juste valeur est comptabilisé directement dans le résultat de l'exercice.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui sont qualifiés de couverture de juste valeur sont comptabilisées en autres charges et produits financiers, comme les variations de valeur des éléments sous-jacents. La juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée en autres créances et actifs courants et autres dettes et passifs courants.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie en banque, la caisse, les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois et les sicav et fonds communs de placement monétaires soumis à un risque négligeable de changement de valeur, c'est-à-dire qui respectent les critères suivants : sensibilité au risque de taux inférieur ou égal à 0,25 et volatilité historique à 12 mois proche de zéro.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie consolidés, la trésorerie comprend la trésorerie et les équivalents de trésorerie tels que définis ci-dessus, nets des soldes créditeurs de banques.

Actions propres

Les actions propres quelle que soit leur destination sont comptabilisées en déduction des capitaux propres pour leur coût d'achat par le Groupe.

Emprunts obligataires

- Emprunts obligataires simples :

Les emprunts obligataires sont initialement enregistrés à la juste valeur, qui correspond au montant reçu, net des coûts d'émission.

Postérieurement à la comptabilisation initiale, les emprunts obligataires sont évalués au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, qui prend en compte tous les coûts d'émission et toute décote ou prime de remboursement.

- Emprunts obligataires avec option de conversion et emprunts remboursables en actions :

Pour les emprunts obligataires convertibles en actions (Océanes) ou les emprunts remboursables en actions (Oranes) ou les emprunts avec bons de souscription d'actions (OBSA), la composante dette et la composante capitaux propres sont séparées dès leur comptabilisation initiale. La juste valeur de la composante dette à l'émission est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs contractuels en utilisant le taux de marché applicable pour un emprunt obligataire qui aurait été souscrit par la Société aux mêmes conditions mais sans option de conversion.

La valeur de la composante capitaux propres est déterminée à l'émission par différence entre la juste valeur de la composante dette et la juste valeur de l'emprunt obligataire. La valeur de l'option de conversion n'est pas revue au cours des exercices ultérieurs.

Les frais d'émission sont répartis entre la part dette et la part capitaux propres sur la base de leurs valeurs comptables respectives au moment de l'émission.

La composante dette est ensuite évaluée sur la base du coût amorti.



Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque :

- le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de la sortie de ressources peut être estimé de manière fiable. Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps étant comptabilisée en charge financière.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont décrits en annexe lorsqu'ils sont significatifs, sauf dans le cas de regroupement d'entreprises où ils constituent des éléments identifiables ;

- provisions pour litiges :

Le Groupe constitue une provision chaque fois qu'un risque lié à un procès ou litige de toute nature (commerciale, réglementaire, fiscale ou sociale) est identifié, qu'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre ce risque et qu'une estimation fiable du coût lié à ce risque est possible. Dans de tels cas, le montant de la provision (y compris les pénalités liées) est déterminé par les agences et leurs experts, sous la supervision des services centraux du Groupe, sur la base de la meilleure estimation des coûts probables liés au procès ou litige ;

- provisions pour restructuration :

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice lorsque ces mesures ont été décidées et annoncées.

Dans le cadre d'une acquisition, les plans de restructuration qui ne sont pas, lors de l'acquisition, des passifs pour l'entreprise acquise sont comptabilisés en charges.

Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, au coût des préavis non réalisés comptabilisés en charges de personnel, ainsi qu'aux éventuelles mises au rebut d'immobilisations et d'autres actifs ;

- provisions sur engagements immobiliers :

Une provision est constituée pour le montant des loyers et frais annexes à payer, net des recettes estimées de sous-locations, sur tout bien immobilier si le bien est sous-loué ou vacant, et n'est pas destiné à être utilisé dans le cadre des activités principales.

Une provision est également constituée dans le cadre d'un regroupement d'entreprises en cas d'existence de contrats de location immobilière conclus à des conditions moins favorables que les conditions de marché constatées à la date d'acquisition.

Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Le Groupe comptabilise les engagements liés aux pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi en fonction de la qualification de ces régimes :

- à cotisations définies : les montants des contributions du Groupe à ces cotisations versées sont comptabilisés en charges de la période ;

- à prestations définies : l'engagement au titre des régimes à prestations définies est déterminé séparément pour chaque régime en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. Les gains et pertes actuariels relatifs aux régimes postérieurs à l'emploi générés durant l'exercice sont comptabilisés directement en autres éléments du résultat global. L'effet de la désactualisation des engagements de retraite, net des rendements attendus des actifs en couverture, est constaté en « Autres charges et produits financiers ». Certains frais administratifs des plans de couverture, lorsqu'ils sont directement facturés au Groupe, sont comptabilisés dans le résultat opérationnel.

Fournisseurs et comptes rattachés

Ce poste comprend toutes les dettes d'exploitation (y compris les effets à payer et factures à recevoir) liées à l'acquisition de biens et services ainsi que celles relatives aux opérations d'achat d'espace en qualité de mandataire. Ces dettes ont généralement une échéance de moins d'un an.

Revenu

Un accord écrit du client (bon de commande, courrier, contrat client...) indiquant la nature et le montant des travaux est nécessaire en préalable à la reconnaissance du revenu. Les principes de reconnaissance du revenu sont les suivants :

- Contrats à la commission (hors production) :

Le revenu des prestations de création publicitaire et des services d'achat d'espace est reconnu à la date de diffusion ou de publication ;

- Honoraires (contrat ponctuel, contrat à honoraires fixes, contrat sur base de temps passé...) :

Le revenu des contrats ponctuels est comptabilisé lorsque la prestation a été réalisée. Le revenu des contrats à honoraires fixes est comptabilisé sur une base linéaire qui reflète la nature et l'étendue des services rendus. Le revenu des contrats sur base de temps passé est reconnu en fonction des travaux effectués ;

- Honoraires basés sur des critères de performance :

Le revenu est comptabilisé lorsque les critères de performance sont atteints et font l'objet d'une confirmation par le client.

Dans la majorité des transactions de Publicis, Publicis agit comme un agent pour le compte de ses clients. Dans le cadre de ces transactions, Publicis chiffre le montant net conservé, et les frais engagés avec des fournisseurs externes sont exclus du revenu. Dans certains cas, Publicis agit comme « principal », par exemple lorsque le contrat est directement signé avec les fournisseurs de médias. Dans ces situations, Publicis enregistre en revenu le montant brut facturé.

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe

La juste valeur des options attribuées est comptabilisée en charges de personnel sur la période d'acquisition des droits. Elle est déterminée par un expert indépendant, généralement selon le modèle Black-Scholes. Exceptionnellement, dans le cas où le plan comporte des conditions de marché, la méthode Monte-Carlo est utilisée.

Pour les plans qui comportent des conditions de performance hors marché, le Groupe estime la probabilité de réalisation de ces objectifs et en tient compte dans la détermination du nombre d'actions à émettre.



Plans d'attribution d'actions gratuites Publicis Groupe

La juste valeur des actions gratuites attribuées est comptabilisée en charges de personnel sur la période d'acquisition des droits. Elle est déterminée par un expert indépendant, et correspond au prix de marché de l'action à la date d'attribution, ajusté pour la perte de dividende attendue pendant la période d'acquisition des droits. Exceptionnellement, dans le cas où le plan comporte des conditions de marché, la méthode Monte-Carlo est utilisée.

Pour les plans qui comportent des conditions de performance hors marché, le Groupe estime la probabilité de réalisation de ces objectifs et en tient compte dans la détermination du nombre d'actions à émettre.

Autres produits et charges non courants

Publicis présente en « Autres produits et charges non courants » les produits et charges inhabituels afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe. Sont notamment incluses sous cette rubrique les plus ou moins-values de cession d'actif.

Marge opérationnelle avant amortissements

La marge opérationnelle est égale au revenu après déduction des charges de personnel et des autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants tels que définis ci-dessus).

Marge opérationnelle

La marge opérationnelle est égale au revenu après déduction des charges de personnel, autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants tels que définis ci-dessus) et dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions). Le taux de marge opérationnelle, qui est égal à la marge opérationnelle exprimée en pourcentage du revenu, est un indicateur suivi par le Groupe dans le but de mesurer la performance des unités génératrices de trésorerie et du Groupe dans son ensemble.

Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financières

Le coût de l'endettement financier net inclut les charges d'intérêts sur les dettes financières et les produits d'intérêts sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement les effets de la désactualisation des provisions immobilières à long terme et des provisions pour retraites (nets du rendement des actifs), l'effet de la revalorisation des compléments de prix sur acquisitions, les variations de juste valeur des dérivés ainsi que les gains et pertes de change.

Impôt sur les bénéfices

Les bénéfices sont taxés selon les réglementations propres aux pays dans lesquels ils sont réalisés. Les impôts différés sont comptabilisés, en utilisant la méthode bilanciale du report variable, pour les différences temporelles existant à la date de clôture entre la base fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable au bilan.

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour les différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés, dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable (résultant du renversement de différences temporelles imposables ou de l'existence d'un bénéfice imposable généré par l'entité) sera disponible, sur lequel ces différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés.

La valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à chaque date de clôture et réduite dans la mesure où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour permettre l'utilisation de l'avantage de tout ou partie de cette base d'actif d'impôt différé. Les actifs d'impôts différés non reconnus sont appréciés à chaque date de clôture et sont reconnus dans la mesure où il devient probable qu'un bénéfice futur permettra de les recouvrer.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués au taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Bénéfice par action et bénéfice dilué par action (BNPA et BNPA dilué)

Le bénéfice de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice y compris l'effet du remboursement des Oranes en actions, les Oranes étant contractuellement remboursables en actions ordinaires.

Le bénéfice dilué par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires après neutralisation des intérêts sur les emprunts remboursables ou convertibles en actions par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice ajusté des effets des options et actions gratuites attribuées, des bons de souscription d'actions en circulation et de la conversion des obligations convertibles en actions (Océanes). Pour le calcul du bénéfice dilué par action, seuls sont pris en considération les instruments ayant un effet dilutif sur ce dernier, c'est-à-dire qui ont pour effet de réduire le bénéfice par action.

Pour les options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe, les actions gratuites et les bons de souscription d'actions, la méthode utilisée est précisée ci-après.

Pour calculer le bénéfice dilué par action, les options dilutives et les bons de souscription d'actions dilutifs sont supposés avoir été exercés et les actions gratuites effectivement livrées.

Le produit résultant de l'exercice de ces instruments est considéré comme ayant été perçu lors de l'émission d'actions ordinaires au cours moyen de marché des actions ordinaires pendant la période (réputée valorisée à la juste valeur, cette émission sans effet dilutif ni relutif n'est pas prise en compte dans le calcul du BNPA dilué). La différence entre le nombre d'actions ordinaires émises et le nombre d'actions ordinaires qui auraient été émises au cours moyen de marché doit être traitée comme une émission d'actions ordinaires sans contrepartie financière, donc ayant un effet dilutif ; ce nombre est pris en compte dans le dénominateur du bénéfice dilué par action.

De ce fait, les options et les bons de souscription d'actions n'ont un effet dilutif que lorsque le cours moyen de marché des actions ordinaires pendant la période excède le prix d'exercice des options ou des bons de souscription d'actions (c'est-à-dire qu'elles sont « dans la monnaie »).



Outre ce bénéfice par action (de base et dilué), le Groupe calcule et communique habituellement un BNPA « courant » de base et dilué, qui est similaire à celui décrit ci-dessus, sauf pour ce qui est du résultat retenu, qui exclut :

- la ligne « Perte de valeur » et « Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions » ;
- l'effet de la revalorisation des compléments de prix sur acquisitions qui se trouve dans les « Autres charges et produits financiers » ;
- certains produits et charges à caractère inhabituel (généralement enregistrés sur la ligne « Autres produits et charges non courants »), spécifiquement désignés.

1.4 Principales sources d'incertitude relatives aux estimations

La situation financière et les résultats du Groupe dépendent des méthodes comptables, hypothèses, estimations et jugements retenus lors de l'élaboration des comptes consolidés. Le Groupe fonde ses estimations sur son expérience passée ainsi que sur un ensemble d'autres hypothèses jugées raisonnables au regard des circonstances afin d'évaluer les valeurs à retenir pour les actifs et passifs du Groupe. Les réalisations pourraient néanmoins différer de façon significative des estimations retenues.

Les caractéristiques des principales méthodes comptables, les jugements et autres incertitudes affectant l'application de ces méthodes comptables, ainsi que la sensibilité des résultats aux

changements des conditions et hypothèses, sont des facteurs à prendre en compte. En effet, le Groupe élabore des estimations et des hypothèses concernant le futur. Les estimations comptables ainsi obtenues seront, par définition, rarement égales aux réalisations.

Les principales hypothèses concernant des événements futurs et les autres sources d'incertitude liées au recours à des estimations à la date de clôture pour lesquelles il existe un risque significatif de modifications des valeurs nettes comptables d'actifs et de passifs au cours d'un exercice ultérieur concernent :

- la juste valeur attribuée aux actifs et passifs intégrés lors d'un regroupement d'entreprises ;
- la détermination de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles utilisées dans les tests de dépréciation ;
- les provisions pour risques et charges, notamment les engagements de retraites à prestations définies et couvertures médicales post-emploi ;
- les dépréciations pour créances douteuses ;
- l'évaluation de la juste valeur des options attribuées dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions de Publicis Groupe SA.

Des éléments détaillés figurent dans les notes 5, 20, 21, 26 et 28 de la présente annexe.

4

Note 2 Variations du périmètre de consolidation

2.1 Acquisitions de l'exercice 2016

Aucune prise de contrôle significative (individuellement ou prise dans leur ensemble) n'est intervenue au cours de la période.

Les principales acquisitions de la période sont les suivantes :

- en février 2016, le Groupe a acquis 100 % de MercerBell ;
- en février 2016, le Groupe a acquis 100 % de Vertiba ;
- en mars 2016, le Groupe a acquis 81 % de Seven Seconds ;
- en août 2016, le Groupe a acquis 100 % de Digitouch ;
- en novembre 2016, le Groupe a acquis 100 % de North Strategic et Notch Video.

La juste valeur, à la date d'acquisition, de la contrepartie transférée (hors trésorerie acquise) des entités intégrées prises dans leur ensemble (incluant notamment celles décrites ci-dessus, ainsi que les acquisitions de moindre ampleur) avec prise de contrôle exclusif durant la période, s'élève à 126 millions d'euros. Ce montant comprend notamment :

- 59 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- 54 millions d'euros d'engagements de compléments de prix ;
- 13 millions d'euros d'engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle.

Le montant payé en 2016 au titre des acquisitions (après déduction de la trésorerie acquise) s'élève à 240 millions d'euros et comprend :

- 59 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- - 17 millions d'euros de trésorerie nette acquise ;
- 198 millions d'euros de compléments de prix décaissés au cours de la période.

Les acquisitions de la période, prises dans leur ensemble, contribuent pour moins de 1 % au revenu consolidé et pour 1 % au résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

2.2 Acquisitions de l'exercice 2015

Le 3 novembre 2014, Publicis Groupe a annoncé la signature d'un accord portant sur l'acquisition de Sapient Corporation pour un montant en numéraire de 25 dollars US par action Sapient Corporation. L'offre publique d'achat est datée du 12 novembre 2014.

Toutes les autorisations réglementaires ont été obtenues le 4 février 2015 permettant ainsi la réalisation de l'offre le 6 février 2015, pour un montant total de 3 676 millions de dollars US soit 3 211 millions d'euros. Ce montant se décompose en 3 077 millions d'euros payés pour le rachat de 100 % des actions en circulation et 134 millions d'euros payés au titre du rachat des droits donnant accès au capital détenu par les salariés de Sapient Corporation ou de ses filiales (en application de l'« Agreement and Plan Merger » signé le 1^{er} novembre 2014 par Publicis Groupe et Sapient Corporation).



Sapient est une entreprise mondiale de services qui apporte à ses clients les moyens de leur transformation digitale dans les domaines du marketing, du commerce omnicanal et du consulting. Cette opération donne à Publicis Groupe l'accès à de nouveaux marchés et à de nouvelles sources de revenus et permet d'atteindre plusieurs de ces objectifs simultanément : le renforcement de son « leadership » dans le digital, la réalisation de 50 % des revenus dérivés du numérique et de la technologie avec trois ans d'avance sur le plan stratégique 2018. Par ailleurs, les compétences technologiques et de consulting permettront de pénétrer de nouveaux secteurs d'activité.

Les principales sources de financement utilisées pour l'acquisition des titres de Sapient Corporation ont été les suivantes :

- emprunt obligataire – Eurobond 2021 pour 700 millions d'euros, « swapé » en dollars US ;
- emprunt obligataire – Eurobond 2024 pour 600 millions d'euros, « swapé » en dollars US ;
- prêt moyen terme initialement conclu pour un montant de 1 600 millions de dollars US inscrit pour 1 458 millions d'euros dans le bilan consolidé au 31 décembre 2015.

L'allocation de la contrepartie transférée se présente comme suit au 31 décembre 2015 :

(en millions d'euros)	Sapient Corporation
CONTREPARTIE TRANSFÉRÉE (A)	3 211
Actifs non courants	199
Actifs courants hors trésorerie	368
Trésorerie	294
TOTAL DE L'ACTIF (B)	861
Passifs non courants	67
Passifs courants	360
TOTAL DU PASSIF (C)	427
SITUATION NETTE ACQUISE AVANT AJUSTEMENT DE JUSTE VALEUR ⁽¹⁾ (D = B - C)	434
Marque	295
Relations contractuelles avec les clients	224
Applications technologiques	40
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	559
Autres ajustements	9
Impôts différés et courants ⁽²⁾	(247)
TOTAL DES AJUSTEMENTS DE JUSTE VALEUR (E)	321
SITUATION NETTE ACQUISE APRÈS AJUSTEMENTS DE JUSTE VALEUR (F = D + E)	755
ÉCART D'ACQUISITION (G = A - F)	2 456

(1) Hors écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles provenant d'acquisitions antérieures.

(2) Ce montant concerne principalement les impôts différés passifs relatifs à la reconnaissance des immobilisations incorporelles pour 201 millions d'euros et à la taxation des dividendes des filiales étrangères (hors États-Unis d'Amérique) pour 55 millions d'euros. La part restante correspond à l'ajustement des autres positions fiscales actives et passives.

L'écart d'acquisition résiduel de 2 456 millions d'euros comprend :

- la compétence des salariés ;
- le savoir-faire organisationnel qui est matérialisé par des processus internes efficaces ;
- le savoir-faire commercial qui permet de mieux vendre les services et la marque aux clients ;
- la capacité de maintenir et développer les actifs existants ;
- la capacité de générer de nouvelles opportunités via le gain de nouveaux clients et le développement de nouvelles technologies.

Les autres principales acquisitions de la période sont les suivantes :

- en mars 2015, le Groupe a acquis 100 % de Expicient, Inc. ;
- en juin 2015, le Groupe a réalisé l'acquisition de 100 % de Tardis Medical UK ;
- en septembre 2015, le Groupe a acquis 100 % de The Creative Counsel ;

- en octobre 2015, le Groupe a acquis 100 % de Langland ;
- en décembre 2015, le Groupe a acheté une activité de la société PDI, Inc. impliquée dans la communication spécialisée dans les activités de la santé.

La juste valeur, à la date d'acquisition, de la contrepartie transférée (hors trésorerie acquise) des entités intégrées prises dans leur ensemble (incluant notamment celles décrites ci-dessus, ainsi que les acquisitions de moindre ampleur) avec prise de contrôle exclusif durant la période, s'élève à 3 634 millions d'euros. Ce montant comprend notamment :

- 3 410 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- 211 millions d'euros d'engagements de compléments de prix ;
- 13 millions d'euros d'engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle.



Le montant payé en 2015 au titre des acquisitions (après déduction de la trésorerie acquise) s'élève à 3 265 millions d'euros et comprend :

- 3 410 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- - 325 millions d'euros de trésorerie nette acquise ;
- 180 millions d'euros de compléments de prix décaissés au cours de la période.

Au titre de l'exercice 2015, les acquisitions de la période prises dans leur ensemble, contribuent pour moins de 13 % au revenu consolidé et pour 13 % au résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

2.3 Cessions des exercices 2016 et 2015

Aucune cession significative n'est intervenue au cours des exercices 2016 et 2015. Néanmoins le Groupe a cédé 56,67 % de la société Mediavision et Jean Mineur SA le 16 juin 2016 (voir notes 6 et 29).

La contribution des sociétés cédées n'excède pas 1 % du revenu et du résultat net consolidé de l'exercice 2016 attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe. Il en est de même pour l'exercice 2015.

Note 3 Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnel incluent les salaires, appointements, commissions, primes, intéressements, congés payés ainsi que l'estimation des bonus et les charges liées aux plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, aux plans d'actions gratuites et les charges liées aux retraites (hors effet net de désactualisation présenté en autres produits et charges financiers).

(en millions d'euros)	2016	2015
Rémunérations	(4 720)	(4 705)
Charges sociales	(539)	(685)
Avantages postérieurs à l'emploi	(301)	(146)
Paiements fondés en actions	(55)	(38)
Intérimaires et « free-lance »	(444)	(414)
TOTAL	(6 059)	(5 988)

Évolution et répartition des effectifs

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2016	2015
Europe	22 597	22 135
Amérique du Nord	24 638	25 554
Asie Pacifique	22 745	21 267
Amérique latine	5 490	5 562
Moyen-Orient et Afrique	3 443	3 056
TOTAL	78 913	77 574

4



PAR FONCTION (EN %)

	2016	2015
Commercial	19 %	20 %
Création	15 %	15 %
Média et Recherche	17 %	17 %
Production, activités spécialisées et autres	34 %	33 %
Administration/Gestion	15 %	15 %
TOTAL	100 %	100 %

Note 4 Autres charges opérationnelles

Ce poste regroupe toutes les charges externes autres que les achats de production et de médias. Il comprend notamment les loyers, charges locatives et autres charges liées à l'occupation des locaux pour 498 millions d'euros en 2016 contre 502 millions d'euros en 2015 ; il inclut également les impôts (à l'exception des impôts sur les bénéfices), les taxes et versements assimilés ainsi que les dotations et reprises sur provisions.

Note 5 Dotations aux amortissements et pertes de valeur

(en millions d'euros)	2016	2015
Amortissement des autres immobilisations incorporelles (hors incorporels liés aux acquisitions)	(21)	(17)
Amortissement des immobilisations corporelles	(145)	(157)
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS (HORS INCORPORELS LIÉS AUX ACQUISITIONS)	(166)	(174)
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS DES INCORPORELS LIÉS AUX ACQUISITIONS	(79)	(89)
Pertes de valeur sur incorporels liés aux acquisitions	(152)	(28)
Pertes de valeur sur titres mis en équivalence ⁽¹⁾	(34)	-
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	(1 254)	-
PERTES DE VALEUR	(1 440)	(28)
TOTAL DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PERTE DE VALEUR	(1 685)	(291)

(1) Une perte de valeur de 34 millions d'euros a été comptabilisée sur les titres mis en équivalence (voir note 13).

La perte de valeur comptabilisée en 2016 s'élève à 1 440 millions d'euros, soit 1 383 millions d'euros net des effets impôts (produit d'impôt de 57 millions d'euros).

Pertes de valeur sur actifs incorporels liés aux acquisitions

Les tests de dépréciation ont été réalisés sur toutes les marques du Groupe reconnues lors des acquisitions. Les relations contractuelles ont également fait l'objet d'un test de dépréciation. L'intégralité des évaluations nécessaires aux tests de dépréciation a été réalisée par un expert indépendant.

Au 31 décembre 2016, les taux d'actualisation après impôt retenus lors de l'évaluation se situent entre 8,5 % et 11 %. Ils sont déterminés en prenant en compte les caractéristiques spécifiques à chaque actif concerné par les tests de dépréciation.

Ces tests ont conduit le Groupe à constater une perte de valeur de 152 millions d'euros en 2016 :

- 121 millions d'euros sur les marques dont notamment 55 millions d'euros sur la marque Razorfish et 27 millions d'euros sur la marque Rosetta, les valeurs recouvrables de ces actifs isolés après dépréciation sont nulle. Par ailleurs, une perte de valeur de 25 millions d'euros a été comptabilisée sur la marque Sapient ;
- 31 millions d'euros sur les relations clients et les technologies pour respectivement 24 millions d'euros et 7 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, les taux d'actualisation après impôt retenus lors de l'évaluation se situaient entre 8 % et 16 %. Ces tests avaient conduit le Groupe à enregistrer une perte de valeur de 28 millions d'euros en 2015.



Pertes de valeur sur écarts d'acquisition

Les tests de dépréciation ont été réalisés sur les unités génératrices de trésorerie, constituées d'agences ou de regroupements d'agences.

L'évaluation nécessaire aux tests sur les écarts d'acquisition a été réalisée par un expert indépendant. Les tests de dépréciation sur les écarts d'acquisition ont été effectués sur la base de la valeur d'utilité des unités génératrices de trésorerie déterminée à partir de projections financières à 5 ans (2017-2021). Les projections pour l'année 2017 sont directement issues du budget annuel validé par le management.

Les principales hypothèses retenues pour la réalisation des tests sont présentées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	2016		
	Valeur comptable des écarts d'acquisition	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini
Publicis Communication	3 548	9,0 %	2,0 %
Publicis Media	1 746	8,5 %	2,5 %
Publicis.Sapient	2 767	11,5 %	3,0 % ⁽¹⁾
Publicis Health	525	9,5 %	2,0 %
Publicis One	498	13,5 %	2,5 %
Autres écarts d'acquisition	66	10,0 %	2,0 %
TOTAL DES ÉCARTS D'ACQUISITION APRÈS PERTE DE VALEUR	9 150		

(1) Comme les performances historiques et les projections issues d'études de marché le montrent, la croissance des dépenses publicitaires dans le secteur numérique aux États-Unis est particulièrement soutenue (croissance annuelle généralement comprise entre 10 % et 20 % selon les années). En conséquence, l'hypothèse d'un marché pas encore mature à l'issue de la période de projection a été retenue.

Les écarts d'acquisition du Groupe ont été réalloués au niveau des pôles à la date du 1^{er} janvier 2016, suite à la nouvelle organisation interne mise en place à cette date (voir note 10).

L'information comparative telle qu'elle est présentée dans le tableau ci-dessus n'est donc pas disponible. En 2015, les écarts d'acquisition avaient été testés au niveau des réseaux d'agences et non des pôles. La méthode appliquée pour la détermination des taux d'actualisation et des taux de croissance à l'infini est inchangée. En 2016, les taux d'actualisation après impôt sont compris entre 8,5 % et 13,5 % (entre 8,5 % et 11 % en 2015). Les taux de croissance à l'infini se situent entre 2,0 % et 3,0 % en 2016 (au même niveau que 2015).

Les tests de sensibilité réalisés montrent qu'il n'y a pas d'impact sur la charge de dépréciation des unités génératrices de trésorerie du Groupe à l'exception de Publicis.Sapient.

Au 31 décembre 2015, les taux d'actualisation après impôt retenus se situaient entre 8,5 % (11,5 % avant impôt) et 11 % (15 % avant impôt). Le taux de croissance à l'infini utilisé dans les projections se situait entre 2 % et 3 %.

Ces tests avaient conduit le Groupe à ne constater aucune perte de valeur en 2015.

Publicis.Sapient

Le pôle Publicis.Sapient a été constitué à l'occasion de l'acquisition de Sapient et regroupe une partie des activités numériques du Groupe, notamment Sapient, Razorfish et Digital.LBi. L'activité de ce pôle propose aux clients toutes les fonctionnalités de l'ensemble de la chaîne de valeur de la communication numérique, du consulting au commerce, en passant par la création, les données et les plateformes.

Au 31 décembre 2016, ces tests ont conduit le Groupe à constater une perte de valeur de 1 254 millions d'euros sur Publicis.Sapient (voir § Publicis.Sapient ci-après).

Les taux d'actualisation après impôt retenus se situent entre 8,5 % (11,5 % avant impôt) et 13,5 % (17,4 % avant impôt). Le taux de croissance à l'infini utilisé dans les projections se situe entre 2 % et 3 %.

Elle couvre essentiellement le conseil en marketing direct par internet, la création de sites internet institutionnels ou commerciaux, de sites intranet, l'expertise en réseaux sociaux, l'optimisation de la recherche de mots-clés sur les moteurs de recherche, la création publicitaire sur internet (notamment bannières, fenêtres) et toute communication sur internet ou mobile.

Le montant total de l'écart d'acquisition alloué au pôle Publicis.Sapient est de 4 021 millions d'euros net (avant test de dépréciation annuel 2016).

La valeur d'utilité a été calculée sur la base de l'actualisation des cash-flows futurs à 5 ans (2017-2021).

Ces tests ont conduit le Groupe à constater une perte de valeur de 1 392 millions d'euros, soit :

- 1 254 millions d'euros sur les écarts d'acquisition ;
- 138 millions d'euros sur les actifs incorporels (marques, relations clients et technologies).

La charge nette est de 1 340 millions d'euros compte tenu de l'effet des impôts relatifs aux actifs incorporels.

La croissance du marché de la transformation numérique, notamment aux États-Unis, s'est accélérée au cours de l'année 2016. La demande d'accompagnement dans la transition des activités de nos clients vers un monde toujours plus numérique est au plus haut. L'offre Publicis.Sapient, partout où elle est proposée dans son intégralité, rencontre un succès incontestable car elle est en phase avec les attentes du marché.



En revanche, la rapidité du changement rend les modèles numériques « historiques » incomplets car offrant des solutions partielles et elle renforce les besoins d'investissements dans la partie consulting, centrée sur le « digital business transformation », qui propose des solutions globales.

Publicis.Sapient doit faire face à ces changements brutaux et donc modifier son organisation et son management. Le pôle a pris du retard dans l'intégration des acquisitions historiques, en particulier Razorfish, au sein du pôle Publicis.Sapient. Une nouvelle équipe de management a été nommée et les besoins d'investissements dans les équipes de consulting réévalués. Le nouveau business plan à

cinq ans prend en compte une croissance plus forte qu'escompté sur le segment « business transformation » mais en revanche un ralentissement plus rapide des activités traditionnelles, ce qui affecte la croissance prévue de l'ensemble dans les années à venir. De plus, la marge opérationnelle prend en compte les effets des investissements évoqués ci-dessus.

Ces événements impactent la croissance à venir des cash-flows de ce pôle et conduisent à prendre en compte les incertitudes qui en résultent au travers de certaines des hypothèses économiques du business plan, tant au titre de l'année 2017, qui sera une année de transition, que des années suivantes.

Le résultat des analyses de sensibilité réalisées sur Publicis.Sapient sont résumées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Publicis.Sapient
Valeur nette avant perte de valeur	4 021
Perte de valeur	(1 254)
Valeur nette après perte de valeur	2 767
(Augmentation)/diminution de la perte de valeur :	
Sensibilité taux d'actualisation	
Augmentation du taux d'actualisation de 0,5 %	(181)
Diminution du taux d'actualisation de 0,5 %	207
Sensibilité croissance long terme	
Diminution du taux de croissance LT de 0,5 %	(133)
Augmentation du taux de croissance LT de 0,5 %	148
Sensibilité croissance opérationnelle	
Diminution de la croissance de 1 % par an	(110)
Augmentation de la croissance de 1 % par an	112
Sensibilité marge opérationnelle	
Diminution de la marge de 1 % par an	(210)
Augmentation de la marge de 1 % par an	208

Note 6 Autres produits et charges non courants

Ce poste regroupe les produits et charges non récurrents. Sont notamment incluses sous cette rubrique les plus ou moins-values de cessions d'actifs.

(en millions d'euros)	2016	2015
Plus-values (moins-values) sur cessions d'actifs	9	7
Autres produits et (charges) non courants	3	1
TOTAL AUTRES PRODUITS ET (CHARGES) NON COURANTS	12	8

En 2016, la cession de 56,67 % de Mediavision constitue la majeure partie de la plus-value.

En 2015, ce poste inclut principalement une plus-value de 4 millions d'euros sur une cession partielle de Fonds Commun de Placement à Risques et une plus-value de 2 millions d'euros suite à la cession de Dentsu Razorfish.



Note 7 Charges et produits financiers

Résultat financier hors réévaluation des *earn-out*

(en millions d'euros)	2016	2015
Charges d'intérêts sur emprunts et découverts bancaires ⁽¹⁾	(95)	(98)
Charges d'intérêts sur contrats de location financement	(12)	(11)
Charges financières	(107)	(109)
Produits financiers	33	35
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(74)	(74)
Pertes et gains de change et variation de la juste valeur des dérivés de change	10	8
Coût financier lié à l'actualisation des provisions immobilières à long terme	-	(3)
Coût financier net, lié à l'actualisation des provisions pour retraites	(9)	(9)
Change et divers	(1)	1
RÉSULTAT FINANCIER HORS RÉÉVALUATION DES EARN-OUT	(74)	(77)

(1) Y compris la revalorisation des Swaps de taux et des emprunts obligataires au titre de la couverture de juste valeur (voir note 22).

Réévaluation des *earn-out*

(en millions d'euros)	2016	2015
RÉÉVALUATION DES COMPLÉMENTS DE PRIX SUR ACQUISITIONS (EARN-OUT)	(108)	(12)

Note 8 Impôt sur le résultat

Analyse de la charge d'impôt sur les bénéfices

(en millions d'euros)	2016	2015
Charge d'impôt courant de la période	(357)	(272)
Produit d'impôt courant relatif aux exercices antérieurs	12	15
TOTAL PRODUIT (CHARGE) D'IMPÔT EXIGIBLE	(345)	(257)
Produit/(Charge) d'impôt différé	24	(131)
Variations des impôts différés actifs non reconnus	(21)	2
TOTAL PRODUIT (CHARGE) NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ	3	(129)
IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	(342)	(386)

4



Taux d'impôt effectif

Le taux d'impôt effectif ressort à :

(en millions d'euros)	2016	2015
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES	(173)	1 289
Pertes de valeur sur les écarts d'acquisitions et les incorporels (voir note 5)	1 440	28
Revalorisation des dettes sur acquisition de titres de participation	108	12
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES RETRAITÉ (A)	1 375	1 329
Taux d'imposition applicable à la société mère	34,43 %	34,43 %
Impôt attendu appliqué au Résultat avant impôt des entreprises consolidées :	(473)	(458)
Incidence des :		
• différences entre le taux d'imposition français et les taux d'imposition étrangers	94	79
• variations des impôts différés actifs non reconnus	(21)	2
• autres impacts ⁽¹⁾	58	(9)
IMPÔT CONSTATÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT :	(342)	(386)
Impôt différé lié aux pertes de valeur	(57)	(10)
IMPÔT CONSTATÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT RETRAITÉ (B)	(399)	(396)
TAUX D'IMPÔT EFFECTIF B/A	29,0 %	29,9 %

(1) Les autres impacts intègrent essentiellement les effets liés aux différences permanentes, aux résultats taxés à taux réduit, aux ajustements sur exercices antérieurs.

Effet impôt sur les autres éléments du résultat global

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Réévaluation à la juste valeur des titres disponibles à la vente	31	-	31	5	-	5
Gains et pertes actuariels sur régimes à prestations définies	(4)	1	(3)	4	(1)	3
Écarts de change et autres	100	13	113	156	-	156
TOTAL	127	14	141	165	(1)	164

Échéancier des impôts différés constatés au bilan

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Partie à court terme (inférieur à 1 an)	72	95
Partie à long terme (supérieur à 1 an)	(571)	(592)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), NETS	(499)	(497)



Origine des impôts différés

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Impôts différés liés à la réévaluation des actifs et passifs effectuée à l'occasion d'une acquisition	(360)	(435)
Impôts différés liés à la réévaluation de l'immeuble des Champs-Élysées	(43)	(51)
Impôts différés liés aux engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	78	66
Impôts différés liés à des reports déficitaires	208	251
Impôts différés liés aux autres différences temporaires	(209)	(155)
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), BRUTS	(326)	(324)
Impôts différés actifs non reconnus	(173)	(173)
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), NETS	(499)	(497)

Au 31 décembre 2016, les impôts différés passifs comprennent l'impôt sur la réévaluation pratiquée sur les actifs incorporels à l'occasion des acquisitions de Zenith (19 millions d'euros), Bcom3 (169 millions d'euros), Digitas (65 millions d'euros) et Sapient (175 millions d'euros), ainsi que l'impôt différé lié à la juste valeur comme coût présumé de l'immeuble et du terrain sur les Champs-Élysées à la date de transition aux IFRS.

Déficits reportables

Le Groupe dispose par ailleurs de déficits reportables n'ayant pas fait l'objet de la reconnaissance d'un impôt différé à l'actif du bilan consolidé du fait des incertitudes liées aux possibilités d'utilisation de ces derniers :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
MONTANT DES DÉFICITS REPORTABLES NON RECONNUS	503	532
Dont part reportable indéfiniment	399	413

Provisions fiscales

Les positions fiscales prises par le Groupe sont basées sur ses interprétations de la réglementation fiscale et l'expérience passée. Chaque position est évaluée individuellement sans compensation ni agrégation avec d'autres positions et donne lieu à la constatation d'un passif lorsqu'une sortie de ressources est estimée probable. L'évaluation de ces passifs fiscaux correspond à la meilleure estimation du risque à la date de clôture et comprend le cas échéant les intérêts de retard ainsi que les éventuelles pénalités.

Les passifs relatifs aux risques et litiges fiscaux sont comptabilisés avec les provisions pour risques et litiges (voir note 20) dont 143 millions d'euros relatifs aux impôts sur les sociétés et 51 millions d'euros relatifs aux autres impôts et taxes.

**Note 9** Bénéfice net par action**Bénéfice net par action (de base et dilué)**

(en millions d'euros, sauf les actions)		2016	2015
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA			
Résultat net part du Groupe	(A)	(527)	901
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
• économies de frais financiers liées à la conversion des instruments de dettes, nettes d'impôt		-	-
Résultat net part du Groupe – dilué	(B)	(527)	901
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA			
Nombre d'actions au 1 ^{er} janvier		222 540 740	221 203 857
Actions créées sur la période		1 771 861	792 984
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)		(813 730)	(6 096 348)
Actions à remettre en remboursement des Oranes		-	6 776 644
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	(C)	223 498 871	222 677 137
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
• actions gratuites et stock-options dilutifs ⁽¹⁾		-	2 416 360
• bons de Souscription d'Actions (BSA) ⁽¹⁾		-	924 521
• actions résultant de la conversion des emprunts convertibles		-	-
Nombre d'actions – dilué	(D)	223 498 871	226 018 018
(en euros)			
BÉNÉFICE NET PAR ACTION	A/C	(2,36)	4,05
BÉNÉFICE NET PAR ACTION – DILUÉ ⁽¹⁾	B/D	(2,36)	3,99

(1) Compte tenu du résultat net du Groupe qui ressort en perte en 2016, les instruments habituellement dilutifs s'avèrent être relatifs sur le bénéfice net par action 2016. Aucun instrument n'est par conséquent pris en compte pour le calcul du bénéfice net par action dilué, qui est donc égal au résultat net par action.



Bénéfice net courant par action (de base et dilué)

(en millions d'euros, sauf les actions)	2016	2015
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA courant ⁽¹⁾		
Résultat net part du Groupe	(527)	901
<i>Éléments exclus :</i>		
• amortissement des incorporels liés aux acquisitions, net d'impôt	51	61
• perte de valeur, nette d'impôt	1 383	18
• réévaluation des <i>earn-out</i>	108	12
Résultat net courant part du Groupe	(E) 1 015	992
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>		
• économies de frais financiers liés à la conversion des instruments de dette, nettes d'impôt	-	-
Résultat net courant part du Groupe – dilué	(F) 1 015	992
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA		
Nombre d'actions au 1^{er} janvier	222 540 740	221 203 857
Actions créées sur la période	1 771 861	792 984
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)	(813 730)	(6 096 348)
Actions à remettre en remboursement des Oranes	-	6 776 644
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	(C) 223 498 871	222 677 137
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>		
• actions gratuites et stock-options dilutifs ⁽²⁾	3 488 040	2 416 360
• bons de Souscription d'Actions (BSA)	718 168	924 521
• actions résultant de la conversion des emprunts convertibles	-	0
Nombre d'actions – dilué	(D) 227 705 079	226 018 018
(en euros)		
BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION ⁽¹⁾	E/C 4,54	4,45
BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION – DILUÉ ⁽¹⁾	F/D 4,46	4,39

(1) BNPA après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus ou moins-values de cession, de la réévaluation des *earn-out*.

(2) Seuls les stock-options et BSA ayant un effet dilutif, c'est-à-dire dont le prix d'exercice est inférieur au cours moyen de l'exercice, sont pris en considération. En 2016 comme en 2015, tous les stock-options et les BSA non encore exercés à la clôture de l'exercice ont un effet dilutif sur le bénéfice net par action courant.



Note 10 Écarts d'acquisition

Variation des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	Valeur brute	Perte de valeur ⁽²⁾	Valeur nette
1^{ER} JANVIER 2015	7 227	(221)	7 006
Acquisitions	2 796	-	2 796
Variations liées à la comptabilisation des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle ⁽¹⁾	2	-	2
Cessions et sorties d'actifs	(3)	-	(3)
Change et divers	410	-	410
31 DÉCEMBRE 2015	10 432	(221)	10 211
Acquisitions	167	-	167
Perte de valeur	-	(1 254)	(1 254)
Variations liées à la comptabilisation des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle ⁽¹⁾	(80)	-	(80)
Cessions et sorties d'actifs	-	-	-
Change et divers	168	(62)	106
31 DÉCEMBRE 2016	10 687	(1 537)	9 150

(1) Voir note 1.3 sur le traitement comptable des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle.

(2) Voir aussi note 5.

L'analyse des écarts d'acquisition par zones géographiques est indiquée dans la note 27, et par pôle dans la note 5.

Allocation des écarts d'acquisition

Suite à la réorganisation interne du Groupe par pôles, les écarts d'acquisition ont été réalloués au niveau où ils sont suivis par le management. Des tests d'impairment ont été réalisés avant cette réallocation et aucune perte de valeur n'a été identifiée.

(en millions d'euros)	Valeur nette comptable des écarts d'acquisition
Publicis Communications	3 548
Publicis Media	1 746
Publicis.Sapient	2 767
Publicis Health	525
Publicis One	498
Autres écarts d'acquisition	66
TOTAL DES ÉCARTS D'ACQUISITION	9 150



Note 11 Immobilisations incorporelles nettes

Variation des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles à durée de vie définie		Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie	Total des immobilisations incorporelles
	Relations contractuelles avec les clients	Logiciel, technologies et divers	Marques	
VALEURS BRUTES AU 1^{ER} JANVIER 2015	887	206	637	1 730
Acquisitions	235	96	310	641
Cessions et sorties d'actifs	-	(12)	-	(12)
Change et divers	49	29	72	150
VALEURS BRUTES AU 31 DÉCEMBRE 2015	1 171	319	1 019	2 509
Acquisitions	-	38	-	38
Cessions et sorties d'actifs	-	(11)	-	(11)
Change et divers	24	6	26	56
VALEURS BRUTES AU 31 DÉCEMBRE 2016	1 195	352	1 045	2 592
AMORTISSEMENTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015	(666)	(222)	(80)	(968)
Amortissement	(95)	(32)	-	(127)
Perte de valeur	(24)	(7)	(121)	(152)
Cessions et sorties d'actifs	-	9	-	9
Change et divers	6	(6)	(9)	(9)
AMORTISSEMENTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016	(779)	(258)	(210)	(1 247)
VALEURS NETTES AU 31 DÉCEMBRE 2016	416	94	835	1 345

Évaluation des immobilisations incorporelles

Les tests de valeur réalisés par un expert indépendant à la clôture des exercices 2015 et 2016 ont conduit le Groupe à constater une perte de valeur de 152 millions d'euros en 2016 et de 28 millions d'euros en 2015 (voir note 5).



Note 12 Immobilisations corporelles nettes

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériel informatique	Autres	Total
VALEURS BRUTES AU 1^{ER} JANVIER 2015	270	488	306	415	1 479
Augmentations	-	81	46	48	175
Diminutions	-	(25)	(36)	(26)	(87)
Variations de périmètre	(1)	57	59	34	149
Change et divers	10	24	19	25	78
VALEURS BRUTES AU 31 DÉCEMBRE 2015	279	625	394	496	1 794
Augmentations	-	44	42	54	140
Diminutions	(1)	(45)	(26)	(22)	(94)
Variations de périmètre	-	(1)	1	1	1
Change et divers	4	(58)	2	25	(27)
VALEURS BRUTES AU 31 DÉCEMBRE 2016	282	565	413	554	1 814
AMORTISSEMENTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015	(63)	(444)	(309)	(318)	(1 134)
Augmentations	(4)	(45)	(44)	(47)	(140)
Diminutions	-	44	24	20	88
Variations de périmètre	-	1	(1)	(1)	(1)
Change et divers	(2)	50	(3)	(32)	13
AMORTISSEMENTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016	(69)	(394)	(333)	(378)	(1 174)
VALEURS NETTES AU 31 DÉCEMBRE 2016	213	171	80	176	640

Terrains et constructions

Au 31 décembre 2016, Publicis dispose en pleine propriété d'un patrimoine immobilier, qui figure au bilan pour une valeur nette de 161 millions d'euros.

Le principal actif est l'immeuble du siège social situé au 133, avenue des Champs-Élysées, à Paris. Cet immeuble de 7 étages comprend environ 12 000 m² de bureaux, occupés par les sociétés du Groupe, et 1 500 m² de surfaces commerciales, occupées par Publicisdrugstore ainsi que deux salles de cinéma ouvertes au public.

Autres immobilisations corporelles

Le Groupe dispose notamment d'importants équipements informatiques dédiés à la création et à la production publicitaire, à la gestion de l'achat d'espace et aux travaux administratifs.

Immobilisations en location-financement

Le montant net total de ces biens inscrit au bilan consolidé s'élève à 52 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Il s'agit essentiellement de l'immeuble Leo Burnett au 35 West Wacker Drive à Chicago (États-Unis). Le contrat de location-financement de ce dernier représente une valeur d'immobilisation brute de 101 millions d'euros amortie sur 30 ans.

Les immobilisations corporelles incluent les montants suivants au titre des biens en location-financement :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Valeur brute des constructions	104	100
Amortissements	(52)	(47)
VALEUR NETTE	52	53



Note 13 Titres mis en équivalence

Les titres mis en équivalence s'élevaient à 87 millions d'euros au 31 décembre 2016 (contre 116 millions d'euros au 31 décembre 2015).

(en millions d'euros)	Valeur au bilan
MONTANT AU 1^{ER} JANVIER 2015	36
Entrées de périmètre	68
Sorties de périmètre	(2)
Quote-part de résultat	8
Dividendes versés	(2)
Effet de change et autres	8
MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2015	116
Entrées de périmètre	7
Sorties de périmètre	(3)
Quote-part de résultat	(5)
Dividendes versés	(3)
Perte de valeur ⁽¹⁾	(34)
Effet de change et autres	9
MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2016	87

(1) Perte de valeur concernant la participation dans Matomy Media Group.

Les principales sociétés mises en équivalence sont Jana Mobile, Burrell Communications, Somupi et Matomy Media Group. Au 31 décembre 2016, les valeurs au bilan de ces quatre sociétés s'élevaient respectivement à 21 millions, 7 millions, 4 millions, et 38 millions d'euros.

4

Note 14 Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers comprennent notamment les investissements classés dans la catégorie « disponibles à la vente ».

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actifs financiers disponibles à la vente :		
• fonds Communs de Placement à Risques ⁽¹⁾	68	63
• autres	18	18
Dépôts de garanties	41	37
Prêts à des sociétés non consolidées	7	18
Créances rattachées à des participations	15	12
Autres	47	50
Valeur brute	196	198
Dépréciation	(14)	(24)
VALEUR NETTE	182	174

(1) Ces Fonds Communs de Placement à Risques sont dédiés aux entreprises créatrices de valeur dans l'économie numérique.

La partie à moins d'un an des autres actifs financiers non courants a été classée en actifs courants.



Note 15 Stocks et en-cours de production

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Valeur brute	435	416
Dépréciation des en-cours	(29)	(5)
VALEUR NETTE	406	411

Note 16 Clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Créances clients ⁽¹⁾	10 069	9 799
Effets à recevoir	26	11
VALEUR BRUTE	10 095	9 810
Dépréciation à l'ouverture	(76)	(77)
Dépréciation de l'exercice	(21)	(14)
Reprise de l'exercice	11	17
Variations de périmètre	3	(1)
Change et divers	(2)	(2)
Dépréciation à la clôture	(85)	(77)
VALEUR NETTE	10 010	9 733

(1) Y compris les créances clients facturées pour un montant de 7 167 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 7 278 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Note 17 Autres créances et actifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
État, impôts et taxes	188	347
Avances et acomptes versés aux fournisseurs	209	147
Charges constatées d'avance	107	108
Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	60	62
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	64	30
Autres créances et autres actifs courants	78	81
VALEUR BRUTE	706	775
Dépréciation	(8)	(6)
VALEUR NETTE	698	769



Note 18 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Banques et caisses	2 116	1 618
Placements liquides à court terme	112	54
TOTAL	2 228	1 672

Les placements liquides à court terme comprennent des sicav classées dans la catégorie AMF - monétaire court terme, soumis à un risque négligeable de changement de valeur, et des dépôts à court terme.

Note 19 Capitaux propres

Le tableau de variation des capitaux propres est présenté avec les autres états financiers consolidés.

Capital social de la société mère

Les mouvements sur actions composant le capital social sur les deux derniers exercices sont les suivants :

(en actions)	2016	2015
Capital social au 1 ^{er} janvier	222 540 740	221 203 857
Augmentations de capital	3 404 647	1 336 883
ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE	225 945 387	222 540 740
Autodétention au 31 décembre	(577 603)	(1 216 839)
ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 DÉCEMBRE	225 367 784	221 323 901

Le capital de Publicis Groupe SA a augmenté de 1 361 859 euros au cours de l'exercice 2016, correspondant à 3 404 647 actions de 0,40 euro nominal :

- 462 580 actions émises dans le cadre des plans d'actions gratuites pour lesquelles la livraison définitive est intervenue au cours de l'exercice ;
- 2 742 448 actions émises suite à l'exercice par certains actionnaires de l'option de paiement du dividende en actions ;
- 199 619 actions créées suite à l'exercice par certains porteurs de leurs bons de souscription d'actions.

Le capital social de Publicis Groupe SA s'élève au 31 décembre 2016 à 90 378 154 euros, divisé en 225 945 387 actions de 0,40 euro.

Neutralisation des actions propres existantes au 31 décembre 2016

Les actions propres détenues en portefeuille à la clôture, y compris celles détenues dans le cadre du contrat de liquidité, sont portées en déduction des capitaux propres.



Le portefeuille d'actions auto détenues a évolué comme suit au cours des années 2015 et 2016 :

	Nombre d'actions
ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 1^{ER} JANVIER 2015 ⁽¹⁾	7 895 366
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites	(354 223)
Actions remises en paiement d'acquisitions	(43 991)
Rachat d'actions propres	6 341 873
Livraison d'actions au titre du remboursement anticipé des Oranes 2022	(12 684 356)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	62 170
ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2015 ⁽¹⁾	1 216 839
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites	(594 789)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	(44 447)
ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2016 ⁽¹⁾	577 603

(1) Y compris actions détenues au titre du contrat de liquidité 40 553 au 31 décembre 2016 et 85 000 au 31 décembre 2015.

Dividendes votés et proposés

	Par action (en euros)	Total (en millions d'euros)
Dividendes payés dans l'année 2016 (exercice 2015)	1,60	355 ⁽¹⁾
Dividendes proposés à l'Assemblée générale (exercice 2016)	1,85	418 ⁽²⁾

(1) Montant payé en actions sur option des actionnaires concernés à hauteur de 162 millions d'euros (entraînant la création de 2 742 448 actions).

(2) Montant pour l'ensemble des actions existantes au 31 décembre 2016, y compris actions propres.

La distribution proposée au titre de l'exercice 2016 sera soumise en 2017 à la taxe de 3 % sur les dividendes pour la partie payée en numéraire.

Gestion du capital et rachats d'actions propres

La politique du Groupe consiste à maintenir une base de capital solide, afin de préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et de soutenir le développement futur de l'activité. La Direction du Groupe prête attention au ratio d'endettement défini comme étant la dette nette (dette financière diminuée de la trésorerie et des équivalents de trésorerie) divisée par les capitaux propres (incluant les participations ne donnant pas le contrôle) et a déterminé que le ratio optimal d'endettement est inférieur à 0,50. Au 31 décembre 2016 le ratio d'endettement est de 0,21. Au 31 décembre 2015, le ratio d'endettement était de 0,28.

La Direction veille également au taux de distribution du dividende qui est défini comme le rapport entre le dividende unitaire et le bénéfice net par action. Pour permettre de suivre l'évolution de ce taux dans le temps, nous avons opté, à compter de 2016, pour un calcul basé sur le Bénéfice net courant par action dilué (et non plus le Bénéfice net par action), le BNPA 2016 négatif ne permettant plus de calculer le taux de distribution sur cette base. Compte tenu du niveau de dividende (1,85 euro par action) qui sera proposé à la prochaine Assemblée générale des actionnaires, le taux sera ainsi de 41,5 % au titre de l'exercice 2016 contre un taux de 36,4 % au titre de l'exercice 2015, calculé également sur le BNPA courant dilué.

Il n'y a eu aucun achat d'actions propres effectué au cours de l'exercice 2016, en dehors de ceux réalisés dans le cadre du contrat de liquidité.

Au cours de l'exercice 2015, dans le cadre des programmes successifs de rachat d'actions autorisés par l'Assemblée générale des actionnaires, le Groupe a racheté directement ses propres actions afin d'honorer ses obligations dans le cadre des plans de stock-options et d'actions gratuites attribués aux salariés, des demandes de conversion des emprunts obligataires ou encore d'annuler ses actions.

Au cours de ces mêmes exercices, le Groupe a également procédé indirectement à l'achat et à la vente de ses propres actions par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant au nom et pour le compte de Publicis Groupe SA en toute indépendance et sans être influencé par celle-ci, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de la déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers. Un montant de 15 millions d'euros a été affecté à l'origine du contrat de liquidité signé avec Kepler Cheuvreux Securities le 3 juillet 2012 (en remplacement du précédent contrat qui existait avec SG Securities).

Publicis Groupe a acquis le 17 mars 2015, avant l'ouverture de la Bourse de Paris, un bloc de 2 406 873 de ses propres actions auprès de la famille Badinter pour un montant de 176 millions d'euros, soit 73,03 euros par action. En outre, Publicis Groupe a mis en place un contrat d'achat d'actions avec un Prestataire de Services d'Investissements dans le cadre de son Programme de Rachat d'Actions tel qu'autorisé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires en date du 28 mai 2014. Ce contrat, signé le 27 mars 2015, a permis d'acquérir 3 935 000 d'actions à un cours moyen de 73,89 euros, représentant un montant total de 291 millions d'euros.



Ces rachats ont été effectués en vue du remboursement anticipé des Oranes 2022, approuvé à l'unanimité par l'Assemblée des porteurs d'Oranes réunis en Assemblée le 19 juin 2015, ainsi que par les actionnaires de Publicis Groupe lors de l'Assemblée générale de la Société qui s'est tenue le 27 mai 2015.

L'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2015 a renouvelé, pour une période de 26 mois, l'autorisation de procéder à la réduction du capital social par annulation d'actions détenues par Publicis Groupe SA dans la limite de 10 % du capital social ; cette autorisation a été déléguée au Directoire.

Note 20 Provisions pour risques et charges

(en millions d'euros)	Restructuration	Engagements immobiliers	Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	Risques et litiges	Autres provisions	Total
1^{ER} JANVIER 2015	27	19	293	147	81	567
Dotations	45	12	59	34	24	174
Utilisations	(16)	(5)	(44)	(14)	(11)	(90)
Autres reprises	(3)	(1)	-	(16)	(8)	(28)
Variations de périmètre	1	-	1	33	4	39
Pertes (gains) actuariels	-	-	(4)	-	-	(4)
Change et divers	-	1	15	16	(1)	31
31 DÉCEMBRE 2015	54	26	320	200	89	689
Dotations	21	9	47	45	23	145
Utilisations	(47)	(8)	(41)	(14)	(5)	(115)
Autres reprises	(3)	-	-	(16)	(31)	(50)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(1)	(1)
Pertes (gains) actuariels	-	-	4	-	-	4
Change et divers	(2)	(6)	-	22	-	14
31 DÉCEMBRE 2016	23	21	330	237	75	686
Dont à court terme	17	9	49	34	21	130
Dont à long terme	6	12	281	203	54	556

Provisions pour restructuration

Elles comprennent une estimation des coûts de fermeture ou de restructuration de certaines activités résultant de plans annoncés et non encore exécutés à fin 2016 (principalement indemnités de licenciement). Les plans, détaillés par projet et par nature, ont fait l'objet d'un processus préalable d'approbation par la Direction générale. Ces plans sont suivis de manière centralisée de façon à consommer la provision en fonction des coûts effectivement encourus et à justifier le solde restant à la clôture en fonction des dépenses restant à effectuer.

Provisions sur engagements immobiliers

Les provisions sur engagements immobiliers sont évaluées sur la base de l'actualisation des loyers à payer diminués des produits attendus des sous-locations.

Provisions pour risques et litiges

Les provisions pour risques et litiges (237 millions d'euros) comprennent une part à court terme (34 millions d'euros) et une part à long terme (203 millions d'euros). Ces risques concernent principalement des risques fiscaux en Amérique du Nord et en Amérique latine. Par ailleurs, la décomposition par nature des risques et litiges fiscaux est la suivante :

- les impôts sur les sociétés pour environ 74 % ;
- les autres impôts et taxes pour environ 26 %.

Les informations relatives aux risques fiscaux sont détaillées dans la note 8.

Obligations au titre des avantages du personnel

Les obligations au titre des avantages du personnel (voir note 21) comprennent :

- les plans de retraite à prestations définies ;
- les plans de couverture médicale postemploi ;
- les avantages à long terme comme les rémunérations différées et les médailles du travail.

4



Note 21 Engagements de retraite et autres avantages à long terme

Plans de retraite à prestations définies

Le Groupe a des obligations dans un certain nombre de plans de retraite à prestations définies, qui se répartissent principalement entre :

- des fonds de pensions (76 % des obligations du Groupe) : il s'agit de droits acquis par les employés, avec obligations de préfinancement externe principalement aux États-Unis et en Angleterre ;
- d'autres régimes de retraites obligatoires et légaux, type Indemnités de Fin de Carrière (21 % des obligations du Groupe), notamment en France : les droits ne sont pas acquis, le paiement est donc incertain et lié notamment à la présence des employés au moment du départ à la retraite ;
- des régimes de couverture de frais médicaux pour les retraités (3 % des obligations du Groupe) constitués d'une dette effective pour les retraités actuels, et d'une provision pour les actifs futurs retraités, en particulier aux États-Unis et en Angleterre.

Les régimes les plus significatifs sont donc les fonds de pension au Royaume-Uni (35 % des obligations du Groupe) et aux États-Unis (32 % des obligations du Groupe).

- Au Royaume-Uni, les obligations du Groupe sont gérées au travers de six fonds de pension administrés par des conseils paritaires indépendants. Ces conseils indépendants sont composés de représentants du Groupe, des employés et retraités et parfois d'un expert indépendant. La réglementation requiert que ces conseils agissent dans l'intérêt des bénéficiaires du régime, ils doivent notamment s'assurer de l'équilibre financier des fonds de pension, et veiller à leur politique d'investissement et à leur gestion.

Quatre des six fonds de pension sont fermés et gelés. L'ensemble des droits acquis (qui sont basés sur le salaire et le nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe) a été figé : les bénéficiaires encore en activité n'acquièrent plus de droits dans ces fonds à prestations définies.

L'obligation des fonds de pension au Royaume-Uni concerne des retraités (62 %), des bénéficiaires de droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (30 %) et des employés en activité (8 %).

- Aux États-Unis, les obligations du Groupe consistent essentiellement en un fonds de pension fermé et gelé. L'obligation concerne des bénéficiaires de droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (30 % des obligations), des retraités (34 % des obligations) et des employés en activité (36 %).

Les valorisations de plans de retraite à prestations définies ont été réalisées par des experts indépendants. Les principaux pays concernés sont les États-Unis, l'Angleterre, l'Allemagne, la France, la Suisse, les Émirats Arabes Unis, l'Arabie Saoudite, le Bahreïn, la Corée, les Philippines, le Japon et l'Inde.

Aucun événement significatif de nature à modifier la valeur de l'engagement du Groupe au titre de ces régimes (modification significative de plan) n'est intervenu au cours de l'exercice.

Couverture financière

Le groupe Publicis couvre ces engagements par des actifs financiers, principalement au Royaume-Uni et aux États-Unis, afin de respecter ses obligations légales et/ou contractuelles et de limiter son exposition au risque de dérive de ces engagements (volatilité des taux, de l'inflation, allongement de l'espérance de vie...).

La stratégie de couverture des engagements du Groupe s'appuie sur des études de gestion actif/passif régulières pour s'assurer d'une allocation d'actifs optimale qui doivent permettre à la fois de limiter l'exposition aux risques de marchés en diversifiant les catégories d'actifs selon leur profil de risque, et doivent correspondre au mieux aux prestations à verser aux bénéficiaires, en fonction de la maturité des plans. Ces analyses sont réalisées par des conseillers indépendants et soumises à l'approbation des Trustees. Les investissements sont réalisés en fonction des contraintes légales et des conditions de déductibilité de telles couvertures propres à chaque pays. Les besoins de financement sont généralement déterminés plan par plan et de fait le surplus d'actif des plans surfinancés ne peut être utilisé pour couvrir les plans sous-financés.

Exposition aux risques

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé au travers des fonds de pension au Royaume-Uni et aux États-Unis sont les suivants :

- Volatilité des actifs financiers : les actifs financiers des régimes (actions, obligations...) ont le plus souvent un rendement supérieur au taux d'actualisation sur le long terme, mais sont volatils à court terme, d'autant plus qu'ils sont mesurés à la juste valeur pour les besoins de la comptabilité annuelle du Groupe. L'allocation des actifs financiers est déterminée de manière à assurer la viabilité financière du régime à long terme.
- Variation des taux obligataires : une diminution des taux obligataires privés conduit à une augmentation de l'obligation des régimes telle que comptabilisée par le Groupe, même si cette augmentation est en partie réduite par un accroissement de la valeur des actifs financiers des régimes (pour la part d'obligations privées de première catégorie).
- Longévité : la plus grande part des prestations garanties par les régimes sont des prestations viagères, l'augmentation de l'espérance de vie conduit donc à une augmentation de l'obligation de ces régimes.
- Inflation : une partie importante des prestations garanties par les fonds de pension au Royaume-Uni est indexée sur l'inflation. Une hausse de l'inflation conduit à une augmentation de l'obligation (même si dans la plupart des cas des plafonds sont définis pour protéger le régime contre une hyperinflation). La plupart des actifs financiers sont soit non affectés par l'inflation, soit peu corrélés à l'inflation, ce qui induit donc qu'une hausse de l'inflation conduirait à une hausse du déficit du régime au sens comptable. Les fonds de pension américains n'exposent pas le Groupe à un risque important lié à l'inflation, les prestations n'étant pas indexées sur l'inflation.



Écarts actuariels

Les écarts actuariels constatent les augmentations ou les diminutions non prévues de la valeur actuelle d'une obligation au titre de prestations définies ou de la juste valeur des actifs du régime correspondant. Les écarts actuariels résultant de la variation de la valeur actuelle d'une obligation d'un régime à prestations définies proviennent d'une part des ajustements liés à l'expérience (différences entre les hypothèses actuarielles antérieures et la réalité observée) et d'autre part des effets de changements d'hypothèses actuarielles.

Variation de la dette actuarielle

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Dette actuarielle en début d'exercice	(685)	(26)	(711)	(628)	(26)	(654)
Coût courant des services rendus	(23)	-	(23)	(23)	-	(23)
Prestations versées	41	2	43	39	2	41
Intérêts sur la dette actuarielle	(22)	(1)	(23)	(22)	(1)	(23)
Effet de réévaluation	(60)	0	(60)	24	1	25
<i>Gains (pertes) d'expérience</i>	0	1	1	9	1	10
<i>Gains (pertes) liés au changement d'hypothèses économiques</i>	(55)	(1)	(56)	15	-	15
<i>Gains (pertes) liés aux autres changements d'hypothèses démographiques</i>	(5)	-	(5)	-	-	-
Acquisitions, cessions	3	-	3	(28)	-	(28)
Écarts de change	24	0	24	(46)	(3)	(49)
DETTE ACTUARIELLE EN FIN D'EXERCICE	(722)	(25)	(747)	(685)	(26)	(711)

Variation de la juste valeur des placements

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Juste valeur des placements début d'exercice	500	-	500	459	-	459
Rendement effectif des actifs du régime	46	-	46	3	-	3
Cotisations employeur	23	2	25	23	2	25
Frais administratifs	(1)	-	(1)	(1)	-	(1)
Acquisitions, cessions	0	-	0	14	-	14
Prestations versées	(41)	(2)	(43)	(37)	(2)	(39)
Écarts de change	(37)	-	(37)	39	-	39
JUSTE VALEUR DES PLACEMENTS FIN D'EXERCICE	490	-	490	500	-	500
COUVERTURE FINANCIÈRE	(232)	(25)	(257)	(185)	(26)	(212)
Incidence du plafonnement des actifs	(34)	-	(34)	(55)	-	(55)
Effet de l'exigence de financement minimal	(6)	-	(6)	(18)	-	(18)
PROVISION NETTE SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES ET COUVERTURE MÉDICALE POST-EMPLOI	(272)	(25)	(297)	(258)	(26)	(284)
Provision sur autres avantages à long terme	(33)	-	(33)	(36)	-	(36)
TOTAL PROVISION SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE, AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI ET À LONG TERME	(305)	(25)	(330)	(294)	(26)	(320)

4



Charge d'engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Coûts courants des services rendus au cours de l'exercice	(22)	-	(22)	(21)	-	(21)
Charge financière	(7)	(1)	(8)	(7)	(1)	(8)
Charges des régimes à prestations définies	(29)	(1)	(30)	(28)	(1)	(29)
Coût des autres régimes (y compris régimes à cotisations définies) et autres avantages	(104)	-	(104)	(104)	-	(104)
Frais administratifs hors frais de gestion des plans	(1)	-	(1)	(1)	-	(1)
COÛT TOTAL DES RETRAITES COMPTABILISÉ EN COMPTE DE RÉSULTAT	(134)	(1)	(135)	(133)	(1)	(134)

Répartition des actifs de couverture

Le tableau ci-dessous présente la ventilation des plans par nature d'actifs et par hiérarchie de juste valeur. Les différents niveaux de hiérarchie de juste valeur sont définis dans la note 25.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016				31 décembre 2015			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actions	120	-	-	120	121	-	-	121
Obligations	-	108	-	108	-	143	-	143
Obligations d'État	-	215	-	215	-	192	-	192
Immobilier	-	-	14	14	-	-	12	12
Autres	11	-	29	40	10	-	22	32
TOTAL	131	323	43	497	131	335	34	500

Estimation de la contribution employeur et des prestations futures à payer

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation de la contribution employeur pour 2017	27	2	29

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation des prestations futures à payer			
2017	48	2	50
2018	42	2	44
2019	42	2	44
2020	42	2	44
2021	43	2	45
Exercices 2022 à 2026	204	8	212
TOTAL SUR LES 10 PROCHAINS EXERCICES	421	18	439

La durée moyenne des plans à fin décembre 2016 est de 12,5 ans.



Hypothèses actuarielles (Taux moyens pondérés)

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées à long terme de première catégorie (notées au moins AA) et de maturité équivalente à la durée des régimes évalués. Ils ont été arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence, notamment l'iBoxx en Europe et le City Group Index aux USA.

31 décembre 2016	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone euro	Autres pays	États-Unis	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	3,58 %	2,15 % – 2,35 %	1,50 %	0,30 % – 6,55 %	3,58 %	2,55 % – 2,70 %
Augmentations futures des salaires	n/a	3,75 % – 4,00 %	2,25 % ⁽¹⁾	1,50 % – 10 %	5,00 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	1,70 % – 3,50 %	1,70 % ⁽¹⁾	n/a	n/a	n/a

31 décembre 2015	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone euro	Autres pays	États-Unis	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	3,65 %	3,45 % – 3,75 %	2,10 %	0,70 % – 7,90 %	3,65 %	3,45 % – 3,75 %
Augmentations futures des salaires	n/a	3,70 % – 3,95 %	2,25 % ⁽¹⁾	1,50 % – 10 %	5,00 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	2,80 % – 2,95 %	2,00 % ⁽¹⁾	n/a	n/a	n/a

(1) Pour l'Allemagne uniquement.

Le taux d'augmentation des frais médicaux retenu pour l'exercice 2016 est de 8 % avec une baisse progressive vers un taux de 5 %.

Analyse de sensibilité

Régimes de retraite (en millions d'euros)	Augmentation de 0,5 %				
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone euro	Autres Pays	Total
Variation du taux d'actualisation					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	(14)	(19)	(7)	(6)	(46)
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	1	4	5	10

Régimes de retraite (en millions d'euros)	Diminution de 0,5 %				
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone euro	Autres Pays	Total
Variation du taux d'actualisation					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	16	21	7	7	51
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	(1)	(4)	(4)	(9)

Couverture médicale postérieure à l'emploi (en millions d'euros)	Augmentation de 0,5 %			Diminution de 0,5 %		
	États-Unis	Royaume-Uni	Total	États-Unis	Royaume-Uni	Total
Variation du taux d'actualisation						
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	(1)	0	(1)	1	0	1
Variation du taux d'augmentation des salaires						
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	0	0	0	0	0	0



Note 22 Emprunts et dettes financières

Nombre de titres au 31 décembre 2016	(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
	Emprunts obligataires (hors intérêts courus) émis par Publicis Groupe :		
7 000	Eurobond 1,125 % – décembre 2021 (Taux d'intérêt effectif 1,261 %) ⁽¹⁾	695	694
5 000	Eurobond 0,5 % – novembre 2023 (Taux d'intérêt effectif 0,741 %) ⁽¹⁾	492	-
6 000	Eurobond 1,625 % – décembre 2024 (Taux d'intérêt effectif 1,732 %) ⁽¹⁾	604	604
	Autres emprunts et dettes :		
	Prêt moyen terme syndiqué	972	1 458
	Intérêts courus	4	3
	Autres emprunts et lignes de crédit	40	60
	Soldes créditeurs de banques	25	19
	Dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement	101	98
	Dettes sur acquisitions de titres de participation	316	369
	Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	62	86
	TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	3 311	3 391
	DONT À COURT TERME	283	305
	DONT À LONG TERME	3 028	3 086

(1) Net des frais d'émission.

Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires émis par Publicis Groupe SA sont à taux fixe et en euros.

En novembre 2016, Publicis Groupe a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance novembre 2023 assorti d'un coupon annuel de 0,5 %.

En décembre 2014, Publicis Groupe a émis un emprunt obligataire d'un montant de 1,3 milliard d'euros en deux tranches :

- 700 millions d'euros d'obligations échéance 16 décembre 2021, assorties d'un coupon annuel de 1,125 % ;
- 600 millions d'euros d'obligations échéance 16 décembre 2024, assorties d'un coupon annuel de 1,625 %.

La tranche de 700 millions d'euros à échéance décembre 2021 (Eurobond 2021) et la tranche de 600 millions d'euros à échéance décembre 2024 (Eurobond 2024) sont swapées en dollars US à taux fixe afin de financer l'acquisition de Sapient Corporation.

Les swaps ont été qualifiés de couverture de flux de trésorerie du financement intragroupe en dollars US. La juste valeur de ces swaps est inscrite au bilan en autres dettes et passifs courants pour 163 millions d'euros au 31 décembre 2016 (170 millions d'euros au 31 décembre 2015). La variation de juste valeur de ces instruments

est comptabilisée en autres éléments du résultat global et recyclée en compte de résultat au même rythme que le versement des intérêts sur emprunt et la variation de valeur de l'actif en dollars US.

Ces instruments financiers ont été comptabilisés à la juste valeur en fonction de la méthode d'évaluation du niveau 2 qui correspond aux données observables autres qu'un prix coté pour des instruments identiques sur un marché actif. Ces données observables correspondent notamment aux cours de change et aux taux d'intérêts.

Autres emprunts et dettes

En novembre 2016, le Groupe a remboursé une partie de la composante en dollars US du prêt moyen terme syndiqué à taux variable pour un montant de 545 millions de dollars US. Les prochaines échéances de remboursement sont prévues en 2018, 2019 et 2020 sur une base linéaire. Au 31 décembre 2016, ce prêt moyen terme, qui comporte deux composantes, figure au bilan pour :

- 526 millions d'euros libellés en dollars US, soit 555 millions en dollars US ;
- 446 millions d'euros libellés en euros.



L'évolution des dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle est présentée ci-après :

(en millions d'euros)	Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle
AU 1^{ER} JANVIER 2015	83
Dettes contractées durant l'exercice	13
Rachats exercés	(23)
Réévaluation de la dette et change	13
AU 31 DÉCEMBRE 2015	86
Dettes contractées durant l'exercice	13
Rachats exercés	(30)
Réévaluation de la dette et change	(7)
AU 31 DÉCEMBRE 2016	62

Les rachats de l'exercice ont été réalisés en numéraire.

Analyse par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	31 décembre 2016						
	Total	Échéance					
		2017	2018	2019	2020	2021	+ 5 ans
Emprunts obligataires et autres dettes bancaires	2 832	63	331	324	324	695	1 095
Dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement	101	-	-	-	-	-	101
Dettes sur acquisitions de titres de participation	316	197	79	31	9	-	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	62	23	16	10	11	2	-
TOTAL	3 311	283	426	365	344	697	1 196

(en millions d'euros)	31 décembre 2015						
	Total	Échéance					
		2016	2017	2018	2019	2020	+ 5 ans
Emprunts obligataires et autres dettes bancaires	2 838	73	9	486	486	486	1 298
Dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement	98	-	-	-	-	-	98
Dettes sur acquisitions de titres de participation	369	172	94	74	29	-	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	86	60	8	10	8	-	-
TOTAL	3 391	305	111	570	523	486	1 396

Analyse par devise

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Euros*	2 283	1 827
Dollars américains	802	1 274
Autres devises	226	290
TOTAL	3 311	3 391

* y compris 1 299 millions d'euros d'Eurobonds swapés en USD au 31 décembre 2016.



Analyse par catégorie de taux

Voir note 26. Gestion des risques - « Exposition au risque de taux ».

Exposition au risque de liquidité

Les paiements futurs relatifs à la dette financière hors effets de l'actualisation (à l'exclusion des dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement) se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016						
	Total	Échéance					
		2017	2018	2019	2020	2021	+ 5 ans
Emprunts obligataires et autres dettes bancaires	2 976	84	352	345	345	720	1 130
Dettes sur acquisitions de titres de participation	316	197	79	31	9	-	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	62	23	16	10	11	2	-
TOTAL	3 354	304	447	386	365	722	1 130

(en millions d'euros)	31 décembre 2015						
	Total	Échéance					
		2016	2017	2018	2019	2020	+ 5 ans
Emprunts obligataires et autres dettes bancaires	2 975	91	27	504	504	504	1 345
Dettes sur acquisitions de titres de participation	369	172	94	74	29	-	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	86	60	8	10	8	-	-
TOTAL	3 430	323	129	588	541	504	1 345

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose d'une part de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie) pour un total au 31 décembre 2016 de 2 228 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 686 millions d'euros au 31 décembre 2016. La composante principale de ces lignes est un crédit syndiqué multidevises de 2 000 millions d'euros, à échéance 2020. Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent largement de faire face aux besoins de financement généraux du Groupe.

Les emprunts obligataires émis par le Groupe ainsi que le prêt moyen terme syndiqué, qui composent l'essentiel de la dette si l'on exclut les découverts bancaires, ne comportent pas de « covenants » financiers. Les clauses d'exigibilité anticipée (« credit default events ») sont de type standard (liquidation, cessation des paiements, défaut de paiement de la dette elle-même ou de remboursement d'une autre dette d'un montant supérieur à un seuil défini) et sont applicables généralement au-delà d'un seuil de 25 millions d'euros.

Le Groupe n'a pas mis en place de dérivés de crédit à ce jour.



Contrats de location financement

Le rapprochement entre les paiements futurs minimaux au titre des contrats de location financement et la valeur actualisée des paiements minimaux nets au titre des locations se présente de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016						
	Total	Échéance					
		2017	2018	2019	2020	2021	+ 5 ans
Paiements minimaux	234	13	13	13	13	14	168
Effets de l'actualisation	(133)	(13)	(13)	(13)	(13)	(14)	(67)
VALEUR ACTUALISÉE DES PAIEMENTS MINIMAUX	101	-	-	-	-	-	101

(en millions d'euros)	31 décembre 2015						
	Total	Échéance					
		2016	2017	2018	2019	2020	+ 5 ans
Paiements minimaux	238	12	12	12	13	13	176
Effets de l'actualisation	(140)	(12)	(12)	(12)	(13)	(13)	(78)
VALEUR ACTUALISÉE DES PAIEMENTS MINIMAUX	98	-	-	-	-	-	98

4

Note 23 Autres dettes et passifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Avances et acomptes reçus	344	440
Dettes envers le personnel	588	600
Dettes fiscales (hors impôt société)	188	227
Produits constatés d'avance	483	487
Dérivés adossés aux actifs et passifs courants	60	53
Dérivés sur Eurobond 2021 et 2024	164	170
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	61	13
Autres passifs courants	217	259
TOTAL	2 105	2 249



Note 24 Engagements

Contrats de location simple

(en millions d'euros)	31 décembre 2016						
	Total	Échéance					
		2017	2018	2019	2020	2021	+ 5 ans
Engagements donnés							
Contrats de location simple	2 192	356	313	270	255	227	771
Engagements reçus							
Contrats de sous-locations immobilières	13	4	2	2	1	1	2

(en millions d'euros)	31 décembre 2015						
	Total	Échéance					
		2016	2017	2018	2019	2020	+ 5 ans
Engagements donnés							
Contrats de location simple	2 099	352	310	268	217	200	752
Engagements reçus							
Contrats de sous-locations immobilières	12	3	2	2	1	1	3

Les charges de location (nettes des revenus des sous-locations) se sont élevées à 344 millions d'euros en 2016 contre 360 millions d'euros en 2015.

Autres engagements

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			
	Total	Échéance		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties ⁽¹⁾	164	70	38	56
Autres engagements ⁽²⁾	375	122	250	3
TOTAL	539	192	288	59
Engagements reçus				
Lignes de crédit non utilisées ⁽³⁾	2 937	487	2 450	-
Autres engagements	20	3	9	8
TOTAL	2 957	490	2 459	8

(1) Au 31 décembre 2016, les cautions et garanties comprennent une garantie de paiement des taxes immobilières et des charges relatives aux immeubles de Fallon et ZenithOptimedia à Londres pour un montant total de 11 millions d'euros étalés jusqu'en 2022. Elles comprennent également environ 14 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.

(2) Il s'agit, à hauteur de 359 millions d'euros, de redevances minimum garanties dans le cadre de contrats d'exploitation d'espaces publicitaires.

(3) Les lignes de crédit non utilisées comprennent 2 686 millions d'euros de lignes de crédit confirmées (voir note 22).



(en millions d'euros)	31 décembre 2015			
	Total	Échéance		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties ⁽¹⁾	201	81	63	57
Autres engagements ⁽²⁾	469	149	317	3
Engagements d'acquisition de titres de participation ⁽³⁾	10	10	-	-
TOTAL	680	240	380	60
Engagements reçus				
Lignes de crédit non utilisées ⁽⁴⁾	2 948	431	2 517	-
Autres engagements ⁽⁵⁾	96	77	8	11
TOTAL	3 044	508	2 525	11

(1) Au 31 décembre 2015, les cautions et garanties comprennent une garantie de paiement des taxes immobilières et des charges relatives aux immeubles de Leo Burnett à Chicago, pour un montant total de 40 millions d'euros étalés jusqu'en 2019, et de Parisquare pour 27 millions d'euros. Elles comprennent également environ 14 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.

(2) Il s'agit, à hauteur de 385 millions d'euros, de redevances minimum garanties dans le cadre de contrats d'exploitation d'espaces publicitaires. Par ailleurs, le Groupe reste engagé sur deux années à des niveaux d'achats minimum qui en cas de non-réalisation, pourraient donner lieu à des paiements en numéraire pouvant atteindre un maximum de 46 millions d'euros pour l'ensemble de la durée du contrat expirant au 30 juin 2017.

(3) Il s'agit d'engagements de rachat de titres.

(4) Les lignes de crédit non utilisées comprennent 2 722 millions d'euros de lignes de crédit confirmées (voir note 22).

(5) Il s'agit principalement de l'engagement de rachat par JC Decaux de la participation du Groupe dans Metrobus SA.

Obligations liées aux Bons de souscription d'actions

L'exercice des bons de souscription, qui peut intervenir à tout moment depuis le 24 septembre 2013 et ce jusqu'au 24 septembre 2022, entraîne une augmentation de capital de Publicis Groupe. La parité de remboursement a été ajustée d'un multiple de 1,015 afin de tenir compte de la part des distributions prélevée sur les réserves et les primes de la Société. Après l'annulation des bons de souscription rachetés au cours des précédents exercices ou exercés depuis le 24 septembre 2013, Publicis Groupe est, au 31 décembre 2016, engagé à créer (dans l'hypothèse où les 1 463 644 bons de souscription d'actions restant en circulation seraient exercés) 1 485 599 actions de 0,40 euro de nominal et 30,10 euros de prime.

Autres engagements

Au 31 décembre 2016, il n'existe aucun engagement significatif de type nantissement, garantie ou sûreté réelle, ni aucun autre engagement hors-bilan significatif selon les normes comptables en vigueur.

**Note 25** Instruments financiers**Bilan par catégorie d'instruments financiers**

(en millions d'euros)	Valeur au bilan au 31 décembre 2016	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances Emprunts et dettes	Actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Autres actifs financiers	182	-	83	97	2	-	-
Clients et comptes rattachés	10 010	-	-	10 010	-	-	-
Autres créances et actifs courants ⁽¹⁾	194	-	-	70	-	-	124
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 228	2 228	-	-	-	-	-
ACTIFS	12 614	2 228	83	10 177	2	-	124
Dettes financières à plus d'un an	3 028	-	-	-	-	3 028	-
Dettes financières à moins d'un an	283	-	-	-	-	283	-
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	3 311	-	-	-	-	3 311	-
Fournisseurs et comptes rattachés	11 992	-	-	11 992	-	-	-
Autres dettes et passifs courants ⁽²⁾	502	-	-	217	-	-	285
PASSIFS	15 805	-	-	12 209	-	3 311	285

(en millions d'euros)	Valeur au bilan 31 décembre 2015	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances Emprunts et dettes	Actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Autres actifs financiers	174	-	74	100	-	-	-
Clients et comptes rattachés	9 738	-	-	9 738	-	-	-
Autres créances et actifs courants ⁽¹⁾	168	-	-	76	-	-	92
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 672	1 672	-	-	-	-	-
ACTIFS	11 752	1 672	74	9 914	-	-	92
Dettes financières à plus d'un an	3 086	-	-	-	-	3 086	-
Dettes financières à moins d'un an	305	-	-	-	-	305	-
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	3 391	-	-	-	-	3 391	-
Fournisseurs et comptes rattachés	11 771	-	-	11 771	-	-	-
Autres dettes et passifs courants ⁽²⁾	495	-	-	259	-	-	236
PASSIFS	15 657	-	-	12 030	-	3 391	236

(1) À l'exception des créances fiscales, des avances et acomptes versés aux fournisseurs et des charges constatées d'avance (Voir note 17).

(2) À l'exception des avances et acomptes reçus, des dettes envers le personnel, des dettes fiscales et des produits constatés d'avance (Voir note 23).



Compte de résultat par catégorie d'instruments financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2016								
	Valorisation à la juste valeur	Intérêts sur actifs réévalués à la juste valeur	Dividendes sur actifs disponibles à la vente	Dépréciation sur actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dette au coût amorti		Prêts et créances		Variation de valeur des dérivés
					Effets de change	Intérêts	Effets de change	Dépréciations et autres reprises	
Résultat opérationnel	-	-	-	-	-	-	-	(23)	-
Coût de l'endettement financier net	-	33	-	-	-	(107)	-	-	-
Autres charges et produits financiers ⁽¹⁾	-	-	(1)	-	-	-	28	-	(17)

(en millions d'euros)	31 décembre 2015								
	Valorisation à la juste valeur	Intérêts sur actifs réévalués à la juste valeur	Dividendes sur actifs disponibles à la vente	Dépréciation sur actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dette au coût amorti		Prêts et créances		Variation de valeur des dérivés
					Effets de change	Intérêts	Effets de change	Dépréciations et autres reprises	
Résultat opérationnel	-	-	-	-	-	-	-	(14)	-
Coût de l'endettement financier net	-	35	-	-	-	(109)	-	-	-
Autres charges et produits financiers ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	143	-	(132)

(1) À l'exclusion du coût financier lié à l'actualisation des provisions immobilières à long terme et aux provisions pour retraites (Voir note 7).

Juste valeur

La valeur comptable des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est proche de la juste valeur, sauf pour les dettes financières, dont la juste valeur est de 3 554 millions d'euros au 31 décembre 2016 (contre une valeur comptable de 3 311 millions d'euros). Au 31 décembre 2015, la juste valeur des dettes financières était de 3 572 millions d'euros (contre une valeur comptable de 3 391 millions d'euros).

La juste valeur des Eurobonds, des emprunts obligataires avec option de conversion et des Oranes pour la partie dette a été calculée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus aux taux d'intérêts du marché (niveau 2 de juste valeur).

Hiérarchie de la juste valeur

Le tableau ci-dessous présente une analyse des instruments financiers comptabilisés à la juste valeur en fonction de la méthode d'évaluation. Les différents niveaux de juste valeur ont été définis de la manière suivante :

- niveau 1 : Prix cotés sur un marché actif pour des instruments identiques ;
- niveau 2 : Données observables autres qu'un prix coté pour des instruments identiques sur un marché actif ;
- niveau 3 : Données significatives non observables.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Placements liquides à court terme	112	-	-	112
Actifs financiers disponibles à la vente	68	-	18	86
Instruments dérivés Actifs	-	124	-	124
	180	124	18	322
Instruments dérivés Passifs	-	(285)	-	(285)
TOTAL	180	(161)	18	37



(en millions d'euros)	31 décembre 2015			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Placements liquides à court terme	54	-	-	54
Actifs financiers disponibles à la vente	63	-	18	81
Instruments dérivés Actifs	-	92	-	92
	117	92	18	227
Instruments dérivés Passifs	-	(236)	-	(236)
TOTAL	117	(144)	18	(9)

Note 26 Gestion des risques

Exposition au risque de taux

La répartition des dettes entre taux fixe et taux variable est décidée par la Direction du Groupe et revue périodiquement en fonction de l'évolution prévisible des taux d'intérêt.

À fin 2016, la dette financière brute du Groupe hors dettes sur acquisitions de titres de participation et sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) se trouve composée :

- à hauteur de 65 % par des emprunts à taux fixe dont le taux moyen 2016 a été de 3,5 % ;
- à hauteur de 35 % par des emprunts à taux variable.

Le tableau suivant présente la valeur comptable au 31 décembre 2016 par échéance des instruments financiers du Groupe qui sont exposés au risque de taux d'intérêt :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2016	Échéances		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Taux fixe				
Eurobond 2021 ^{(2) (3)}	695	-	695	-
Eurobond 2023 ⁽³⁾	492	-	-	492
Eurobond 2024 ^{(1) (3)}	604	-	-	604
Dettes liées à des contrats de location financement	101	-	-	101
PASSIF (ACTIF) NET À TAUX FIXE	1 892	-	695	1 197
Taux variable				
Prêt moyen terme syndiqué	972	-	972	-
Emprunts bancaires	44	37	7	-
Soldes créditeurs de banques	25	25	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 228)	(2 228)	-	-
Autres actifs financiers	(182)	(182)	-	-
PASSIF (ACTIF) NET À TAUX VARIABLE	(1 369)	(2 348)	979	-

(1) Les swaps sur Eurobond 2024 ont les caractéristiques suivantes :

- 300 M€ équivalent, 10 ans, à 2,994 % taux fixe ;
- 300 M€ équivalent, 10 ans, à 2,965 % taux fixe.

(2) Les swaps sur Eurobond 2021 ont les caractéristiques suivantes :

- 350 M€ équivalent, 7 ans, à 2,921 % taux fixe ;
- 350 M€ équivalent, 7 ans, à 2,918 % taux fixe.

(3) Net des frais d'émission.



Exposition au risque de change

ACTIF NET

Le tableau ci-après présente l'actif net du Groupe au 31 décembre 2016 ventilé sur les principales devises :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2016	Euro ⁽¹⁾	Dollar US	Livre sterling	Réal brésilien	Yuan	Autres
Actifs	24 896	4 094	13 004	1 537	488	1 482	4 291
Passifs	(18 831)	(4 584)	(9 405)	(902)	(220)	(909)	(2 811)
ACTIF NET	6 065	(490)	3 599	635	268	573	1 480
Effet des couvertures de change ⁽²⁾		2 110	(2 292)	453	-	-	(271)
ACTIF NET APRÈS COUVERTURE	6 065	1 620	1 307	1 088	268	573	1 209

(1) Monnaie de présentation des états financiers consolidés.

(2) Les instruments financiers utilisés dans le cadre de la couverture des risques de change sont principalement des swaps de devises.

Par ailleurs, l'évolution des cours des devises par rapport à l'euro, monnaie dans laquelle les comptes du Groupe sont présentés, est susceptible d'avoir une incidence sur le bilan et le compte de résultat consolidés du Groupe.

REVENUS ET MARGE OPÉRATIONNELLE

La répartition des revenus du Groupe par devise dans laquelle ces revenus sont réalisés est présentée ci-après :

	2016	2015
Euro	15 %	15 %
Dollar US	52 %	52 %
Livre Sterling	9 %	9 %
Autres	24 %	24 %
TOTAL DES REVENUS	100 %	100 %

L'impact d'une baisse de 1 % du cours de l'euro par rapport au Dollar US et à la Livre Sterling serait (impact favorable) :

- de 59 millions d'euros sur le revenu consolidé 2016 ;
- de 7 millions d'euros sur la marge opérationnelle 2016.

Les transactions commerciales sont majoritairement effectuées dans les devises locales des pays au sein desquels elles sont réalisées. De ce fait, les risques de change en découlant sont peu significatifs et font l'objet ponctuellement d'opérations de couverture.

En ce qui concerne les opérations de prêts/emprunts intragroupe, celles-ci font l'objet de couvertures appropriées, dès lors qu'elles présentent une exposition significative nette au risque de change.

Les instruments financiers dérivés utilisés sont en général des contrats de change à terme ou des swaps de devises.

Exposition au risque de contrepartie client

Le Groupe analyse ses créances clients en se focalisant notamment sur l'amélioration de ses délais de recouvrement, dans le cadre de la gestion de son besoin en fonds de roulement. La Trésorerie Groupe effectue un suivi des créances échues pour l'ensemble du Groupe. Par ailleurs, le Groupe revoit périodiquement la liste des principaux clients afin de déterminer l'exposition au risque de contrepartie client à l'échelle du Groupe et met en place si nécessaire un suivi spécifique sous forme d'un état hebdomadaire synthétisant l'exposition vis-à-vis de certains clients.

Les dépréciations éventuelles sont évaluées sur une base individuelle et prennent en compte différents critères comme la situation du client et les retards de paiement. Aucune dépréciation n'est passée sur une base globale.



Le tableau ci-dessous détaille l'antériorité des créances clients facturées, sur les deux derniers exercices :

(en millions d'euros)	2016	2015
Créances non échues	6 295	6 383
Créances échues :		
Jusqu'à 30 jours	516	531
31 à 60 jours	150	183
61 à 90 jours	50	67
91 à 120 jours	28	20
Plus de 120 jours	128	94
TOTAL CRÉANCES ÉCHUES	872	895
CRÉANCES CLIENTS FACTURÉES	7 167	7 278
Dépréciation	(85)	(77)
CRÉANCES CLIENTS FACTURÉES NETTES	7 082	7 201

Information sur les principaux clients

(en % du revenu)	2016	2015
Cinq premiers clients	14 %	15 %
Dix premiers clients	20 %	21 %
Vingt premiers clients	30 %	30 %
Trente premiers clients	37 %	37 %
Cinquante premiers clients	45 %	45 %
Cent premiers clients	55 %	55 %

Exposition au risque de contrepartie bancaire

Le Groupe a défini une politique de sélection des banques autorisées comme contrepartie pour l'ensemble de ses filiales. Cette politique rend obligatoire les dépôts de liquidités auprès des banques autorisées et plus généralement le recours à ces seules banques pour l'ensemble des services bancaires. La liste des banques autorisées est revue périodiquement par le département « Trésorerie » du Groupe. Les exceptions à cette politique sont gérées de façon centralisée pour l'ensemble du Groupe par la Trésorerie.

En complément, des analyses sont effectuées, afin de s'assurer que la majeure partie de la trésorerie et des équivalents de trésorerie est déposée auprès des banques autorisées.

Autre

Dans le cadre de l'enquête conduite par la division antitrust du Department of Justice aux États-Unis sur la production vidéo dans la publicité, une des filiales de Publicis Groupe a reçu en date du 14 décembre 2016 une demande de communication de pièces (subpoena). Le Groupe appuyé d'un conseil extérieur collaborera à l'enquête de façon complète et productive.



Note 27 Information sectorielle

Information par secteur d'activité

L'organisation que Publicis Groupe développe depuis plusieurs années est conçue pour assurer aux clients du Groupe une prestation de communication globale et holistique imbriquant toutes les disciplines. La nouvelle organisation du Groupe mise en place au 1^{er} janvier 2016 a conduit principalement à regrouper les réseaux d'agences existants par pôles mais conserve une approche centrée sur les clients. De ce fait, la nouvelle organisation n'a pas fondamentalement changé l'analyse de l'information sectorielle à présenter.

Ainsi le Groupe a identifié des secteurs opérationnels qui correspondent aux pôles et qui peuvent être regroupés dans la mesure où leurs caractéristiques économiques sont similaires (convergence des niveaux de marge des différents secteurs opérationnels) ainsi que

la nature des services fournis aux clients (panel complet de services publicitaires et de communication) et le type de clients auxquels sont destinés ces services (la très grande majorité des 50 premiers clients du Groupe sont clients de plusieurs secteurs opérationnels). Les secteurs opérationnels sont ainsi regroupés en un seul secteur à présenter, conformément à la norme IFRS 8.

Information par zone géographique

Compte tenu de l'importance de la localisation géographique dans l'analyse de l'activité, le Groupe a fait le choix de maintenir un niveau d'information détaillé par zone géographique.

Les informations sont déterminées sur la base de la localisation des agences.

EXERCICE 2016

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Asie Pacifique	Amérique Latine	Moyen-Orient et Afrique	Total
Informations concernant le compte de résultat						
Revenu ⁽¹⁾	2 760	5 236	1 085	365	287	9 733
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(56)	(78)	(23)	(5)	(4)	(166)
Marge opérationnelle	429	813	173	51	50	1 516
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(18)	(56)	(2)	(3)	0	(79)
Perte de valeur	(310)	(1 029)	(59)	(1)	(41)	(1 440)
Informations concernant le bilan						
Écarts d'acquisitions nets	2 484	4 850	1 195	416	205	9 150
Immobilisations incorporelles nettes	127	1 202	2	12	2	1 345
Immobilisations corporelles nettes	300	259	55	17	9	640
Autres actifs financiers	105	39	31	5	2	182
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(70)	(66)	(30)	(4)	(3)	(173)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(8)	(4)	1	-	(1)	(12)
Acquisitions de filiales	(110)	(88)	(28)	(5)	(9)	(240)

(1) Compte tenu du mode de détermination de cet indicateur (différence entre les ventes et les achats externes liés aux ventes) il n'y a pas d'éliminations entre les différentes zones.

Voir l'information sur l'exposition au risque de change qui présente les passifs par devise en note 26.



EXERCICE 2015

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Asie Pacifique	Amérique Latine	Moyen-Orient et Afrique	Total
Informations concernant le compte de résultat						
Revenu ⁽¹⁾	2 664	5 184	1 066	412	275	9 601
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(63)	(75)	(27)	(5)	(4)	(174)
Marge opérationnelle	297	933	163	44	50	1 487
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(18)	(64)	(3)	(4)	(0)	(89)
Perte de valeur	0	(17)	0	(11)	0	(28)
Informations concernant le bilan						
Écarts d'acquisitions nets	2 730	5 442	1 479	374	186	10 211
Immobilisations incorporelles nettes	153	1 372	2	12	2	1 541
Immobilisations corporelles nettes	318	267	48	17	10	660
Autres actifs financiers	103	34	31	5	1	174
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(80)	(116)	(25)	(7)	(3)	(231)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(18)	1	(3)	-	2	(18)
Acquisitions de filiales	(142)	(3 039)	(13)	(7)	(64)	(3 265)

(1) Compte tenu du mode de détermination de cet indicateur (différence entre les ventes et les achats externes liés aux ventes) il n'y a pas d'éliminations entre les différentes zones.



Note 28 Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA

Trois types de plans d'actions gratuites ont été mis en place au cours de l'année 2016, avec les caractéristiques suivantes :

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2016 » (juin 2016) et « LTIP 2016-2018 » (juin 2016) pour les seuls membres du Directoire et du Directoire +

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de trois ans. Ensuite, les actions gratuites sont soumises à des critères de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2016 (ou sur la période 2016-2018 pour les membres du Directoire et du Directoire +). Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en juin 2019.

- Plan d'incentive à long terme dit « Plan Sapient 2016 » (avril 2016)
Conformément aux accords conclus lors de l'acquisition de Sapient et à titre transitoire pour les deux années 2015 et 2016, il a été mis en place au titre de l'année 2016, parallèlement au LTIP 2016 qui ne concerne que les salariés du Groupe à l'exclusion de ceux de Sapient, deux plans spécifiques au bénéfice des seuls dirigeants et salariés de Sapient. Le premier plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2017, 2018, 2019 et 2020). Le second plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2016, 2017 et 2018. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2019.
- Plan d'attribution d'actions gratuites triennal (dit « LionLead3 ») 2016-2018 France et International (juin 2016)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants (hors Directoire/Directoire +) du Groupe ayant la qualité d'actionnaires se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits (trois ans pour le plan France et quatre ans pour le plan International). Ensuite, les actions gratuites sont soumises à des critères de performance hors marché (pour 100 % des actions du plan France et 85 % du plan International), à savoir la réalisation - voire le dépassement - d'un objectif de marge opérationnelle fixé au budget annuel, ainsi que la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparé à un groupe de référence. En outre, une partie de ces actions est soumise à une condition de performance de marché

supplémentaire (niveau du cours de l'action Publicis Groupe après la clôture de chaque année). Ainsi, le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte de l'ensemble de ces critères pour chacune des années 2016 à 2018. L'attribution, effectuée en juin 2016, deviendra effective en juin 2019 pour le plan France et juin 2020 pour le plan International.

- Plan d'attribution d'actions gratuites triennal (dit « LionLead3 ») 2016-2018 pour les membres du Directoire et du Directoire +

Dans le cadre de ce plan, les membres du Directoire et du Directoire + ayant la qualité d'actionnaires se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits (trois ans). Ensuite, les actions gratuites sont soumises à des critères de performance hors marché, sur la période de performance de trois ans, à savoir la réalisation - voire le dépassement - des objectifs cumulés de marge opérationnelle fixés au budget de chacune des trois années, ainsi que la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle moyen comparés à un groupe de référence. En outre, une partie de ces actions est soumise à une condition de performance de marché supplémentaire (niveau du cours de l'action Publicis Groupe après la clôture de la dernière année du plan 2018). Ainsi, le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte de l'ensemble de ces critères sur la période 2016 à 2018. L'attribution, effectuée en juin 2016, deviendra effective en juin 2019.

Par ailleurs, en 2016, il a été procédé à la mesure de la performance des plans suivants :

- LTIP 2015 : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2015 est de 50 %. Les actions gratuites restent toutefois soumises à une condition de présence jusqu'en avril 2018 (bénéficiaires français) ou avril 2019 (bénéficiaires étrangers) ;
- LTIP 2013-2015 (Directoire) : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour la période 2013-2015 est de 53,2 %. Les actions gratuites restent toutefois soumises à une condition de présence jusqu'en avril 2017 pour les membres du Directoire non français ;
- plan de co-investissement 2013-2015 - Stock-options : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour la période 2013-2015 est de 50 %. Les stock-options restent toutefois soumis à une condition de présence jusqu'en avril 2017 pour les bénéficiaires non français du plan ;
- plan de co-investissement 2013-2015 - Actions (uniquement pour le Directoire) : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour la période 2013-2015 est de 50 %. Les stock-options restent toutefois soumis à une condition de présence jusqu'en avril 2017 pour les bénéficiaires non français du plan.



Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe à l'origine

Caractéristiques des plans de stock-options Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2016

Plans	Type ⁽¹⁾	Date d'attribution	Prix d'exercice des options (en euros)	Options restant à lever au 1 ^{er} janvier 2016 (ou si postérieure : date d'attribution)	Options annulées, prescrites ou transférées ⁽²⁾ en 2016	Options exercées en 2016	Options restant à lever au 31 décembre 2016	Dont exerçables au 31 décembre 2016	Date limite de levée	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
22 ^e tranche LTIP 2006-2008	A	21/08/2006	29,27	342 600	(35 574)	(307 026)	0	0	21/08/2016	-
23 ^e tranche LTIP 2006-2008	A	24/08/2007	31,31	136 966	(3 130)	(22 417)	111 419	111 419	24/08/2017	0,64
Co-investissement 2013 France – options	A	30/04/2013	52,76	828 963	(448 093)	(57 499)	323 371	323 371	30/04/2023	6,33
Co-investissement 2013 Hors France – options	A/S	30/04/2013	52,76	4 064 414	(2 256 234)	(17 818)	1 790 362	0	30/04/2023	6,33
TOTAL DES TRANCHES				5 372 943	(2 743 031)	(404 760)	2 225 152	434 790		

(1) A = options d'achat d'actions – S = options de souscription d'actions.

(2) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

L'attribution de toutes les options d'achat ou de souscription d'actions dans le cadre des plans ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition. L'attribution est également soumise à des conditions de performance hors marché.

Mouvements sur plans de stock-options Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2016		2015	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
OPTIONS AU 1^{ER} JANVIER	5 372 943	50,72	6 445 188	49,71
Options attribuées durant l'exercice	-		-	
Options exercées ⁽¹⁾	(404 760)	33,75	(340 459)	29,12
Options annulées ou prescrites	(2 743 031)	52,43	(731 786)	51,88
OPTIONS AU 31 DÉCEMBRE	2 225 152	51,69	5 372 943	50,72
Dont exerçables	434 790	47,26	479 566	29,85
		62,10		66,57

(1) Cours moyen de levée des options (en euros)



Plans d'actions gratuites Publicis Groupe à l'origine

Caractéristiques des plans d'actions gratuites Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2016

Plans	Date d'attribution initiale	Attributions au 1 ^{er} janvier 2016 (ou si postérieure : date d'attribution)	Actions annulées, prescrites ou transférées ⁽¹⁾ en 2016	Actions ayant fait l'objet d'une attribution définitive en 2016 ⁽²⁾	Actions restant à attribuer au 31 décembre 2016	Date d'attribution définitive ⁽³⁾	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan 50 actions gratuites 2013 – 26 pays	01/02/2013	152 675	(36 275)	-	116 400	01/02/2017	0,09
Plan LTIP 2012 – Hors France	17/04/2012	451 684	(53 365)	(398 319)	-	17/04/2016	-
Plan LTIP 2013 – France	16/04/2013	42 237	(4 847)	(37 390)	-	16/04/2016	-
Plan LTIP 2013 – Hors France	16/04/2013	273 067	(17 688)	(2 389)	252 990	16/04/2017	0,29
Plan LTIP 2013-2015 (membres du Directoire France)	17/06/2013	48 932	(30 300)	(18 632)	-	17/06/2016	-
Plan LTIP 2013-2015 (membres du Directoire Hors France)	17/06/2013	24 466	(5 834)	-	18 632	17/06/2017	0,46
Plan de co-investissement 2013 France – Actions	30/04/2013	117 920	(24 525)	(93 395)	-	30/04/2016	-
Plan de co-investissement 2013 Hors France – Actions	30/04/2013	578 162	(61 337)	(12 707)	504 118	30/04/2017	0,33
Plan LTIP 2014 – France	20/03/2014	37 046	(2 265)	-	34 781	20/03/2017	0,22
Plan LTIP 2014 – Hors France	20/03/2014	249 961	(19 636)	(1 000)	229 325	20/03/2018	1,22
Plan LTIP 2015 – France	17/04/2015	78 060	(41 878)	-	36 182	17/04/2018	1,29
Plan LTIP 2015 – Hors France	17/04/2015	549 030	(299 829)	(2 000)	247 201	17/04/2019	2,29
Plan Sapient 2015 (4 ans)	17/04/2015	364 855	(9 043)	(78 360)	277 452	17/04/2019	2,29
Plan Sapient 2015 (3 ans)	17/04/2015	51 196	(8 531)	-	42 665	17/04/2018	1,29
Plan LTIP 2016	23/06/2016	770 300	(24 700)	-	745 600	23/06/2019	2,48
Plan LTIP 2016-2018 Directoire & Directoire +	23/06/2016	120 000	-	-	120 000	23/06/2019	2,48
Plan LionLead3 2016-2018 – France	16/06/2016	509 652	-	-	509 652	16/06/2019	2,46
Plan LionLead3 2016-2018 – International	16/06/2016	3 250 962	(11 583)	-	3 239 379	16/06/2020	3,46
Plan LionLead3 2016-2018 Directoire & Directoire +	16/06/2016	1 007 721	(173 745)	-	833 976	23/06/2019	2,48
Plan Sapient 2016 (4 ans)	15/04/2016	381 342	-	-	381 342	15/04/2020	3,29
Plan Sapient 2016 (3 ans)	15/04/2016	61 262	-	-	61 262	15/04/2019	2,29
TOTAL DES PLANS D' ACTIONS GRATUITES		9 120 530	(825 381)	(644 192)	7 650 957		

(1) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

(2) Dans des cas exceptionnels, prévus dans les règlements de plans, il peut être procédé à des livraisons d'actions avant la fin de la période d'acquisition.

(3) Plans attribués avant 2016 : les bénéficiaires français doivent respecter une période d'indisponibilité supplémentaire de deux ans après l'attribution définitive.

L'attribution des actions gratuites dans le cadre des plans ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition. L'attribution est également soumise à des conditions de performance hors marché pour les plans LTIP 2012 à 2016, pour le

plan de co-investissement 2013 en ce qui concerne les seuls membres du Directoire, pour les plans Sapient 2015 et 2016 dont la période d'acquisition est de trois ans et enfin pour le plan Lionlead3.

4



Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2016	2015
ATTRIBUTIONS PROVISOIRES AU 1^{ER} JANVIER	3 019 291	3 262 862
Attributions provisoires de l'année	6 101 239	1 062 770
Attributions définitives (livraisons)	(299 238)	(663 598)
Attributions devenues caduques	(1 170 335)	(642 743)
ATTRIBUTIONS PROVISOIRES AU 31 DÉCEMBRE	7 650 957	3 019 291

Détermination de la juste valeur des actions gratuites Publicis Groupe attribuées au cours de l'exercice :

Actions gratuites	LTIP 2016	LTIP 2016-2018 Directoire & Directoire +	LionLead3 2016-2018 (hors Directoire & Directoire +)	LionLead3 2016-2018 (Directoire & Directoire +)	Sapient 2016 (4 ans)	Sapient 2016 (3 ans)
Date du Directoire	23/06/2016	23/06/2016	16/06/2016	16/06/2016	15/04/2016	15/04/2016
Nombre d'actions attribuées à l'origine	770 300	120 000	3 760 614	1 007 721	381 342	61 262
Valorisation initiale de l'action attribuée (Moyenne pondérée, en euros)	57,65	57,65	20,44 ⁽¹⁾	23,05 ⁽¹⁾	58,67	57,79
Hypothèses :						
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	63,48	63,48	59,30	59,30	63,09	63,09
Période d'acquisition (en années)	3	3	4 ⁽²⁾	3	1 à 4	3

(1) Le nombre d'actions qui sera effectivement livré dépend non seulement de conditions de performance hors marché, décrites précédemment, mais également, pour une partie des actions, du niveau du cours de Bourse (condition de marché) à l'issue de chaque année du plan (ou de la dernière année du plan pour le Directoire et Directoire +). Pour cette raison, la méthode Monte-Carlo a été utilisée pour calculer la juste valeur des actions soumises à condition de performance de marché.

(2) Sauf pour les bénéficiaires français pour lesquels la période d'acquisition des droits n'est que de 3 ans.

Impact des plans de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions gratuites sur le résultat

Au total, l'impact sur le compte de résultat de l'exercice 2016 de ces plans s'élève à 55 millions d'euros hors impôt et charges sociales, contre 38 millions d'euros en 2015 (cf. note 3 « Charges de personnel »).

Pour ce qui est des plans d'actions gratuites attribuées sous condition de performance, dont les droits sont encore en cours d'acquisition au

31 décembre 2016, la probabilité d'atteinte des objectifs retenue pour l'exercice 2016 a été la suivante :

- plan LTIP 2016 : 50 % ;
- plan LTIP 2016-2018 (Directoire & Directoire +) : 100 % ;
- plan Lionlead3 2016-2018 (Hors Directoire & Directoire +) : 91,66 % ;
- plan Lionlead3 2016-2018 (Directoire & Directoire +) : 100 % ;
- plan Sapient 2016 (3 ans) : 100 %.



Note 29 Informations relatives aux parties liées

Opérations réalisées avec les parties liées

Le 16 juin 2016, Publicis Groupe a cédé 42 500 actions de la société Mediavision et Jean Mineur SA, représentant 56,67 % du capital et des droits de vote :

- à la société BDC, représentée par Benjamin Badinter, à hauteur de 39 000 actions, représentant 52 % du capital et des droits de vote ;
- à la famille Mineur, à hauteur de 3 500 actions, représentant 4,67 % du capital et des droits de vote.

Le prix de cession pour 56,67 % du capital et des droits de vote s'établit à 19 millions d'euros.

À l'issue de cette cession Publicis Groupe détient 10 % du capital et des droits de vote.

Le solde des opérations réalisées avec des parties liées est présenté ci-dessous et concerne principalement les entités OnPoint, ZAG et Viva Tech en 2016 et OnPoint en 2015 :

(en millions d'euros)	2016	2015
Créances	22	8
Dettes	7	6

Rémunération des dirigeants

Les dirigeants comprennent les personnes qui sont à la clôture, ou qui ont été, au cours de l'exercice clos, membres du Conseil de surveillance et du Directoire.

(en millions d'euros)	2016	2015
Rémunération brute totale ⁽¹⁾	(10)	(11)
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽²⁾	-	1
Autres avantages à long terme ⁽³⁾	1	(1)
Païement en actions ⁽⁴⁾	(2)	(1)

(1) Rémunérations, primes, indemnités, jetons de présence et avantages en nature payés au cours de l'exercice.

(2) Variation des provisions pour retraites (impact net sur le compte de résultat).

(3) Dotation/reprise aux provisions pour rémunérations et bonus conditionnels différés.

(4) Charge enregistrée au compte de résultat au titre des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que des plans d'actions gratuites de Publicis Groupe.

Par ailleurs, le montant global provisionné au 31 décembre 2016 au titre des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme concernant les dirigeants s'élève à 7 millions d'euros. Ce montant était de 8 millions d'euros au 31 décembre 2015.

**Note 30** Événements postérieurs à la clôture

Néant

Note 31 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau

Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2016 et 2015 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élèvent à :

(en millions d'euros)	Ernst & Young				Mazars				Total			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Commissariat aux comptes												
Publicis Groupe SA (société mère)	0,9	0,8	13 %	9 %	0,4	0,4	8 %	9 %	1,3	1,2	11 %	10 %
Certification des comptes	0,7	0,7			0,4	0,4			1,1	1,1		
Autres services	0,2	0,1			0	0			0,2	0,1		
Filiales	0,3	0,3	4 %	3 %	0,6	0,5	13 %	11 %	0,9	0,8	8 %	5 %
Certification des comptes	0,3	0,3			0,6	0,5			0,9	0,8		
Autres services	0	0			0	0			0	0		
SOUS-TOTAL	1,2	1,1	17 %	12 %	1,0	0,9	21 %	20 %	2,2	2,0	19 %	15 %
Réseau												
Certification des comptes	5,3	5,5	76 %	65 %	3,7	3,5	77 %	78 %	9,0	9,0	76 %	69 %
Autres services	0,5	2,0	7 %	23 %	0,1	0,1	2 %	2 %	0,6	2,1	5 %	16 %
SOUS-TOTAL	5,8	7,5	83 %	88 %	3,8	3,6	79 %	80 %	9,6	11,1	81 %	85 %
TOTAL	7,0	8,6	100 %	100 %	4,8	4,5	100 %	100 %	11,8	13,1	100 %	100 %



Note 32 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2016

A) Sociétés consolidées par intégration globale

Les sociétés ci-dessous sont les sociétés opérationnelles ayant un revenu 2016 d'au moins 10 millions d'euros.

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Metrobus Publicité SA	67,00 %	67,00 %	France
Mediagare SNC	100,00 %	67,00 %	France
Drugstore Champs Elysées SNC	100,00 %	100,00 %	France
Razorfish France SAS	100,00 %	100,00 %	France
Marcel SAS	100,00 %	99,98 %	France
Publicis Conseil SA	99,98 %	99,98 %	France
Publicis Consultants I France SARL	99,99 %	99,99 %	France
Publicis Activ France SA	100,00 %	99,94 %	France
Leo Burnett SAS	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Life Brands SA	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Dialog SAS	100,00 %	99,98 %	France
Publicis Media France ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	France
World Advertising Movies SAS	100,00 %	100,00 %	France
ETO SAS	100,00 %	84,16 %	France
SCAP SARL	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Chemistry Paris ⁽¹⁾	99,98 %	99,98 %	France
DigitasLBi SAS ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	France
Independance Media SAS ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	France
Advance Marketing Services SAS ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	France
The Creative Counsel Pty Ltd ⁽²⁾	100,00 %	70,35 %	Afrique du Sud
MMS Communication South Africa Pty Ltd ⁽²⁾	100,00 %	70,35 %	Afrique du Sud
Razorfish GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
DigitasLBi Germany AG	100,00 %	100,00 %	Allemagne
MetaDesign AG	100,00 %	100,00 %	Allemagne
CNC AG	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Zenithmedia Düsseldorf GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Saatchi & Saatchi GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Leo Burnett GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Performics – Newcast GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Sapient GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Publicis Pixelpark GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Publicis Media GmbH ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Pixelpark AG	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Blue 449 GmbH ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Allemagne
AKM3 GmbH ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Abdulkader Suleiman El Khereiji & Bro-thers Advertising Company	100,00 %	100,00 %	Arabie Saoudite
MMS Comunicaciones Argentina SRL	100,00 %	100,00 %	Argentine
ZenithOptimedia Australia Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Australia Pty Ltd ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Loyalty Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Saatchi & Saatchi Communications Australia Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Leo Burnett (VIC) Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Leo Burnett Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Starcom MediaVest Group Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Match Media Australia Ltd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Australie
SapientNitro Pty Ltd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Australie
Proximedia SA	100,00 %	100,00 %	Belgique



Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
DPZ&T Comunicações SA ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Brésil
PBC Comunicação Ltda ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Brésil
Leo Burnett Publicidade Ltda	99,99 %	99,99 %	Brésil
F/Nazca S&S Publicidade Ltda ⁽¹⁾	98,00 %	98,00 %	Brésil
BRZ/Neogama Comunicações Ltda ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Brésil
Talent Marcel Comunicação e Planejamento SA ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Brésil
Leo Burnett Company Ltd	100,00 %	100,00 %	Canada
TMG MacManus Canada Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Publicis Canada Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Saatchi & Saatchi Advertising Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Sapient Canada Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
GB/2 Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Nurun Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
MMS Communications Chile SA	100,00 %	100,00 %	Chili
BBH China Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Genedigi	100,00 %	100,00 %	Chine
Publicis Advertising Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Saatchi & Saatchi Great Wall Advertising Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Leo Burnett Shanghai Advertising Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Beijing MSLGROUP PR Consultants BJ Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Publicis.Sapient China Co. Ltd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Chine
MMS Comunicaciones Colombia SAS	99,45 %	99,45 %	Colombie
Leo Burnett Korea Inc.	100,00 %	100,00 %	Corée
Leo Burnett FZ LLC ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Publicis Middle East FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Starcom MediaVest Group FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Zenith FZ LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Blue449 Optimedia SL ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Espagne
Starcom MediaVest Group Iberia SL	100,00 %	100,00 %	Espagne
Publicis Comunicacion Espana SL ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Espagne
Zenith Media SL	100,00 %	100,00 %	Espagne
Run Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Nurun San Francisco Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Verilogue Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Rokkan Media LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MRY US LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Moxie ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Martin Retail Group	70,00 %	70,00 %	États-Unis
Kekst & Company	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Hawkeye Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Detroit Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Prodigious USA LLC ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Healthcare Solutions Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MSL Manning Selvage & Lee Group Americas Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
VivaKi, Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
VNC Communications Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Blue 449, Inc. ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi North America, Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Digitas Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Zenith Media Services Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Conill Advertising Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi X Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis



Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Razorfish LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Company Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Starcom Worldwide Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Apex Exchange LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Sapient Corporation	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Sapient Government Services Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Mphasize LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
La Comunidad Corporation	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Fallon Group Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Bartle Bogle Hegarty LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
3 Share Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Rosetta Marketing Group LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Health Media LLC ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Alpha 245 Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Level Sunset LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Expicient, Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MediaVest Worldwide Inc. ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Vertiba, LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Televest Entertainment, Inc. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Ltd	100,00 %	100,00 %	Hong-Kong
Denuo Ltd	100,00 %	100,00 %	Hong-Kong
Saatchi & Saatchi Services Ltd	100,00 %	100,00 %	Hong-Kong
MMS Communications Hungary Kft. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Hongrie
TLG India Pvt Ltd	100,00 %	100,00 %	Inde
Sapient Consulting Pvt Ltd	100,00 %	100,00 %	Inde
PT. Star Reachers Indonesia ⁽²⁾	100,00 %	51,00 %	Indonésie
BBR Baumann Ber Rivnay Ltd	100,00 %	95,63 %	Israël
Super Push (Marketing Systems) Ltd ⁽²⁾	100,00 %	95,63 %	Israël
Zenith Italy Srl ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Italie
Publicis Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Leo Burnett Company Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Saatchi & Saatchi Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Beacon Communications KK	66,00 %	66,00 %	Japon
MMS Communications KK	100,00 %	100,00 %	Japon
Lion Communications Mexico SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
Starcom Worldwide SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
Leo Burnett Mexico SA de CV ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Mexique
MMS New Zealand Ltd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Nouvelle-Zélande
Publicis Media Norway AS ⁽¹⁾	100,00 %	90,10 %	Norvège
LBi Holding NV ⁽¹⁾	100,00 %	99,41 %	Pays-Bas
MMS Communications Netherlands BV ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
DMX Media BV	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
VivaKi Peru SA ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Pérou
Publicis Jimenez Basic Inc.	100,00 %	64,93 %	Philippines
Starcom sp. z.o.o	100,00 %	100,00 %	Pologne
Interactive Solutions sp. z.o.o ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Pologne
Lions Communications sro ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	République tchèque
MSLGROUP London Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Saatchi & Saatchi Group Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
ZenithOptimedia Services Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
PGM Media Services Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Healthcare Communications Group Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni



Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
ZenithOptimedia International Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Digital and Direct Communications Ltd ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Sapient Limited UK	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
DigitasLBi Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
CNC Communications & Network Consulting Ltd ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
BBH Partners LLP	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Blue 449 UK ⁽¹⁾	75,10 %	75,10 %	Royaume-Uni
Leo Burnett Ltd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Langland Ltd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Poke London Ltd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Groupe Media Eurasia LLC	100,00 %	100,00 %	Russie
Star Reachers LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Russie
MMS Communications Singapore Pte Ltd	100,00 %	100,00 %	Singapour
BBH Communications (Asia Pacific) Pte Ltd	100,00 %	100,00 %	Singapour
JKL AB	100,00 %	100,00 %	Suède
DigitasLBi Sverige AB ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Suède
Publicis Media Sweden AB	100,00 %	100,00 %	Suède
Sapient Sweden AB ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Suède
ZenithOptimedia AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Leo Burnett SA Switzerland	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Communications Schweiz AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Denuo Ltd Taiwan Branch ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Taiwan
Star Reachers Group Company Ltd	100,00 %	100,00 %	Thaïlande

(1) Changement de dénomination sociale.

(2) Sociétés figurant dans la liste 2016 qui ne figuraient pas dans la liste 2015.

B) Principales sociétés consolidées par mise en équivalence

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Burrell Communications Group	49,00 %	49,00 %	États-Unis
Jana Mobile Inc.	21,00 %	21,00 %	États-Unis
OnPoint Consulting, Inc. ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Somupi SA	34,00 %	34,00 %	France
Matomy Media Group Ltd	24,90 %	24,90 %	Israël
Insight Redefini Ltd ⁽²⁾	25,00 %	25,00 %	Nigeria

(1) Cette entité bien que détenue à 100 % n'est cependant pas contrôlée par le Groupe qui n'a qu'une influence notable.

(2) Sociétés figurant dans la liste 2016 qui ne figuraient pas dans la liste 2015.



4.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Publicis Groupe, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les

estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La note 1.3 « Principes et méthodes comptables » des notes annexes des états financiers consolidés expose notamment les règles et méthodes comptables relatives à la reconnaissance du revenu.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre groupe, nous avons notamment vérifié le caractère approprié des méthodes comptables relatives à la reconnaissance du revenu et nous nous sommes assurés de la correcte application de ces méthodes.

- Votre groupe procède à des tests de dépréciation sur la valeur des immobilisations incorporelles, des écarts d'acquisition et des immobilisations corporelles selon les modalités décrites dans les notes 1.3 « Principes et méthodes comptables » et 5 « Dotations aux amortissements et pertes de valeur » des notes annexes des états financiers consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation, qui ont notamment conduit votre groupe à comptabiliser des pertes de valeur tel qu'indiqué dans la note 5. Nous avons examiné les prévisions de flux de trésorerie et les hypothèses clés utilisées pour la détermination de la valeur recouvrable, apprécié la sensibilité

des évaluations à ces hypothèses ainsi que la procédure de détermination de ces estimations par votre groupe et les experts indépendants. Nous avons également revu les calculs effectués par votre groupe et vérifié que les notes 1.3 et 5 de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée.

- Comme exposé dans les notes 1.3 « Principes et méthodes comptables » et 22 « Emprunts et dettes financières » des notes annexes des états financiers consolidés, votre groupe comptabilise en dettes financières l'ensemble des engagements relatifs aux acquisitions d'entreprises qu'ils soient des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle ou des compléments de prix, sur la base des clauses contractuelles et de la juste valeur de ces engagements, en fonction des dernières données disponibles et des projections sur les périodes futures concernées. Nous avons examiné les méthodes comptables retenues ainsi que les évaluations et les hypothèses sous-jacentes.
- Votre groupe a constitué des provisions tel que cela est décrit dans les notes 20 « Provisions pour risques et charges » et 21 « Engagements de retraite et autres avantages à long terme » des notes annexes des états financiers consolidés. Ces notes exposent notamment les modalités de détermination et d'évaluation des provisions pour restructuration, provisions sur engagements immobiliers, provisions pour risques et litiges et



provisions pour obligations au titre des engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi. Notre appréciation de l'évaluation des provisions s'est fondée sur des tests liés à la procédure suivie par la Direction pour procéder à l'évaluation de ces éléments et sur la revue d'évaluations indépendantes effectuées à dire d'experts.

- Votre groupe a déterminé la juste valeur des options attribuées dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions Publicis Groupe tel que cela est exposé dans la note 28 « Plans

d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA » des notes annexes des états financiers consolidés. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées et à apprécier les hypothèses retenues par votre groupe et l'expert indépendant.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 9 février 2017

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Philippe Castagnac

Anne-Laure Rousselou

ERNST & YOUNG et Autres

Vincent de La Bachelerie

Valérie Desclève

5



COMPTES SOCIAUX – EXERCICE 2016

5.1	Compte de résultat	212	5.5	Résultats de la société Publicis Groupe SA au cours des cinq derniers exercices	234
5.2	Bilan au 31 décembre	213			
5.3	Tableau des flux de trésorerie	215	5.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	235
5.4	Notes annexes aux comptes de Publicis Groupe SA	216			



5.1 Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Note	2016	2015
Production vendue (biens et services)	3	26 722	9 608
Reprises sur provisions et transferts de charges	4	3 778	11 276
Autres produits		186	521
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		30 686	21 405
Autres achats et charges externes		(15 168)	(22 816)
Impôts, taxes et versements assimilés		(1 975)	(915)
Charges de personnel	5	(8 360)	(8 381)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(3 817)	(2 909)
Autres charges		(1 000)	(991)
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION		(30 320)	(36 012)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		366	(14 607)
Produits financiers de participations		327 517	304 615
Intérêts et autres produits financiers		10 879	10 806
Reprises de provisions financières		22 293	12 704
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS		360 689	328 125
Dotations aux amortissements et aux provisions		(6 256)	(7 644)
Intérêts et autres charges financières		(151 719)	(164 274)
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES		(157 975)	(171 918)
RÉSULTAT FINANCIER	6	202 714	156 207
Résultat courant avant impôts		203 080	141 600
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		-	(345 465)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		(7)	-
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES		(7)	(345 465)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	7	(7)	(345 465)
Impôts sur le résultat	8	17 299	49 113
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		220 372	(154 752)



5.2 Bilan au 31 décembre

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2016	31 décembre 2015
ACTIF			
Immobilisations incorporelles :			
Concessions et fonds de commerce	9.1	2 991	2 991
Autres immobilisations incorporelles		507	507
Amortissements		(1 266)	(1 057)
Immobilisations corporelles :			
Terrains	9.2	2 291	2 291
Constructions		3 044	3 044
Installations techniques, matériel et outillage industriels		1 133	1 133
Autres		33 182	32 224
Amortissements sur immobilisations corporelles		(21 814)	(19 202)
Immobilisations financières :			
Participations	9.3	5 637 897	5 637 897
Dépréciation des participations	9.3	(98 115)	(117 118)
Créances rattachées à des participations	9.4	3 349 253	2 668 353
Autres titres immobilisés	9.5	1 093	1 093
Prêts et autres immobilisations financières		282	283
Dépréciations des immobilisations financières		(31)	(31)
ACTIF IMMOBILISÉ		8 910 447	8 212 408
Clients et comptes rattachés		10 541	11 209
Autres créances		7 669	20 063
Valeurs mobilières de placement	10	39 264	59 788
ACTIF CIRCULANT		57 474	91 060
Charges constatées d'avance		494	476
Charges à répartir sur plusieurs exercices	11	10 685	12 623
Primes de remboursement des obligations	12	13 033	7 353
Écarts de conversion actif	13	91	55
TOTAL DE L'ACTIF		8 992 224	8 323 975



COMPTES SOCIAUX – EXERCICE 2016

Bilan au 31 décembre

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2016	31 décembre 2015
PASSIF			
Capital social		90 378	89 016
Prime d'émission et de fusion		3 477 037	3 309 890
Réserve légale		8 641	8 641
Report à nouveau		392 599	903 111
CAPITAUX PROPRES AVANT RÉSULTAT		3 968 655	4 310 658
Résultat de l'exercice		220 372	(154 752)
CAPITAUX PROPRES	15	4 189 027	4 155 906
Provisions pour risques et charges	16	45 138	45 939
Emprunts obligataires	17	1 802 406	1 301 938
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	18	446 956	446 330
Emprunts et dettes financières divers	19	2 256 440	2 165 153
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		7 252	7 984
Dettes fiscales et sociales		13 693	17 494
Autres dettes		332	384
Produits constatés d'avance	21	3 307	3 725
DETTES		4 530 386	3 943 008
Écart de conversion passif	22	227 673	179 122
TOTAL DU PASSIF		8 992 224	8 323 975



5.3 Tableau des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	2016	2015
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net de l'exercice	220 372	(154 752)
Moins-values de cession d'actif	3 917	346 326
(Reprises)/dotations, nettes de dotations/reprises	(11 878)	2 026
Transfert au compte de charges à répartir, net d'amortissements	4 872	9 250
Amortissement prime d'émission Eurobond	1 130	4 751
Capacité d'autofinancement	218 413	207 601
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	21 871	(133 698)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ (I)	240 284	73 903
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(981)	(1 633)
Acquisitions de filiales	0	(1 216)
Cessions de filiales	0	45
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (II)	(981)	(2 804)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(193 250)	(239 800)
Augmentation de capital	5 998	15 722
Remboursement de l'Orane	-	(392 063)
Nouveaux emprunts obligataires	493 190	-
Remboursement des emprunts obligataires et intérêts afférents	(46 220)	(307 517)
Augmentation des autres emprunts/(prêts)	(541 025)	369 797
Diminution des prêts/(autres emprunts)	-	221 013
Rachat d'actions propres	-	(466 886)
Cession d'actions propres	20 437	88 686
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (III)	(260 870)	(711 048)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE (I + II + III)	(21 567)	(639 949)
Trésorerie à l'ouverture	(386 126)	253 823
Trésorerie à la clôture	(407 693)	(386 126)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	(21 567)	(639 949)



5.4 Notes annexes aux comptes de Publicis Groupe SA

Sommaire détaillé des notes annexes

Note 1	Faits caractéristiques de l'exercice	217	Note 13	Écart de conversion actif	222
Note 2	Principes, règles et méthodes comptables	217	Note 14	Effectif moyen	222
	Comparabilité des comptes annuels	217	Note 15	Capitaux propres	223
	Immobilisations incorporelles	217	Note 16	Provisions pour risques et charges	224
	Immobilisations corporelles	217	Note 17	Emprunts obligataires	225
	Immobilisations financières	217		Eurobond 2021 - 1,125 % et 2024 - 1,625 %	225
	Valeurs mobilières de placement	217		Eurobond 2023 - 0,5 %	225
	Emprunts obligataires	217	Note 18	Banques et dettes auprès des établissements de crédit	225
	Provisions pour risques et charges	218	Note 19	Emprunts et dettes financières divers	226
	Résultat financier	218	Note 20	État des échéances des créances et des dettes	226
	Résultat exceptionnel	218	Note 21	Produits constatés d'avance	226
Note 3	Chiffre d'affaires	218	Note 22	Écart de conversion passif	226
Note 4	Reprises sur provisions et transferts de charges	218	Note 23	Engagements hors bilan	227
Note 5	Charges de personnel	218		23.1 Engagements hors bilan donnés	227
Note 6	Résultat financier	219		23.2 Engagements hors bilan reçus	231
Note 7	Résultat exceptionnel	219	Note 24	Événements postérieurs à la clôture	231
Note 8	Impôt sur le résultat	219	Note 25	Honoraires des Commissaires aux Comptes	231
Note 9	Actif immobilisé	220	Note 26	Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2016	232
	9.1 Immobilisations incorporelles	220			
	9.2 Immobilisations corporelles	220			
	9.3 Participations	220			
	9.4 Créances rattachées à des participations	220			
	9.5 Autres titres immobilisés	220			
Note 10	Valeurs mobilières de placement	221			
Note 11	Charges à répartir sur plusieurs exercices	222			
Note 12	Primes d'émission et de remboursement des obligations	222			



La Société a pour activité principale la gestion de ses participations et a également pour objet de rendre des prestations de service à l'ensemble des sociétés du Groupe.

À titre accessoire, la Société perçoit des loyers provenant de la location de l'immeuble sis au 133, avenue des Champs-Élysées qu'elle possède à Paris.

Note 1 Faits caractéristiques de l'exercice

Le 3 novembre 2016, Publicis Groupe SA a émis un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance novembre 2023 (7 ans), assorti d'un coupon annuel de 0,5 %.

Note 2 Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice 2016 sont établis conformément au Plan Comptable Général et dans le respect des textes légaux et réglementaires en vigueur en France.

Comparabilité des comptes annuels

Les méthodes d'évaluation retenues pour l'établissement des comptes de l'exercice 2016 sont restées inchangées par rapport à celles utilisées pour établir les comptes de l'exercice précédent.

L'application obligatoire au 1^{er} janvier 2016 du règlement ANC 2015-06 modifiant le Plan Comptable Général cette année n'a pas eu d'incidence matérielle sur les comptes de l'exercice 2016 de Publicis Groupe SA.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles amortissables sont constituées par la concession de places de parkings, qui font l'objet d'un amortissement sur 75 ans (durée de la concession) et par le fonds de commerce du cinéma Publicis, complètement amorti.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations sont évaluées à leur coût net d'acquisition et font l'objet d'un amortissement annuel calculé de manière linéaire selon les durées suivantes :

- 50 ans Bâtiment avenue des Champs-Élysées à Paris,
- 10 à 20 ans Agencements des constructions, installations générales,
- 10 ans Matériels et outillage,
- 7 ans Moquettes,
- 4 ans Matériel de transport,
- 3 ans Matériel informatique

Immobilisations financières

La valeur brute des participations est constituée par le coût d'achat des titres hors frais accessoires. Les titres acquis en devises sont enregistrés au prix d'acquisition converti en euros au cours du jour de l'opération.

Les titres de participation font, le cas échéant, l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'usage est inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'usage est déterminée selon des critères objectifs, tels que l'actif net réévalué, la capitalisation des résultats ou encore la capitalisation boursière, étayés le cas échéant par des critères plus subjectifs, comme les indicateurs ou ratios sectoriels déterminés, dans le cadre d'hypothèses économiques et de l'évolution prévisionnelle de l'activité de la société, à partir des flux de trésorerie futurs actualisés, ainsi que du caractère stratégique de la participation pour le Groupe.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement incluent notamment les actions propres qui font l'objet d'une affectation selon la destination qui leur est donnée.

Les actions propres affectées aux plans d'achat d'actions ou aux plans d'actions gratuites font l'objet d'une provision pour risque afin de refléter la perte résultant de l'écart entre le prix de souscription (nul pour les actions gratuites) et le prix de revient des titres.

Les actions propres non affectées à ces plans ainsi que les autres valeurs mobilières de placement font, le cas échéant, l'objet de provisions à la clôture si leur valeur actuelle est inférieure à leur valeur comptable. La valeur actuelle correspond, pour les titres cotés, au cours moyen du dernier mois de l'exercice et pour les titres non cotés à la valeur probable de négociation.

Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires sont enregistrés à leur valeur nominale.

Dans le cas où il existe une prime de remboursement, la dette est augmentée du montant de la totalité de la prime. La contrepartie de cette prime est inscrite à l'actif et est amortie selon la méthode actuarielle sur la durée de l'emprunt.

En cas de prime d'émission, la dette est inscrite à la valeur nominale et la prime est inscrite à l'actif ; celle-ci fait l'objet d'un amortissement sur la durée de l'emprunt.



Provisions pour risques et charges

Les provisions sont comptabilisées lorsque :

- la Société a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de la sortie de ressources peut être estimé de manière fiable.

Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps étant comptabilisée en charges financières.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont décrits en annexe lorsqu'ils sont significatifs.

Résultat financier

Les revenus financiers sont comptabilisés en application des règles usuelles en la matière, à savoir :

- dividendes : lors de la décision de mise en distribution votée par l'Assemblée générale ;
- produits financiers sur comptes courants, dépôts à terme et obligations : au fur et à mesure de l'acquisition des produits ;
- coupons et dividendes sur valeurs mobilières de placement : à la date d'encaissement.

Les charges financières liées à l'emprunt Eurobond 2015 ainsi que celles relatives aux emprunts Eurobond 2021 et 2024 sont présentées, le cas échéant, en incluant les produits (charges) d'intérêts provenant des swaps de taux d'intérêts.

De plus, il convient de noter que les contrats de swap portant sur ces deux derniers emprunts obligataires sont qualifiés de couverture de prêts en dollars inscrits à l'actif.

Résultat exceptionnel

Il comprend les plus et moins-values de cession d'immobilisations incorporelles, corporelles et financières.

Note 3 Chiffre d'affaires

La production vendue se compose essentiellement :

- des loyers perçus sur l'immeuble situé 133, avenue des Champs-Élysées à Paris ;
- de facturations de services à des sociétés du Groupe.

Note 4 Reprises sur provisions et transferts de charges

Les transferts de charges comprennent essentiellement les refacturations faites à des sociétés du Groupe au titre de l'attribution d'actions gratuites Publicis Groupe à certains dirigeants clés du

Groupe dans le cadre du programme de co-investissement attribué en 2013 (partie actions gratuites).

Note 5 Charges de personnel

Les charges de personnel 2016 incluent, outre la rémunération du Président du Directoire et les charges afférentes, les coûts liés au plan de co-investissement attribué aux dirigeants clé du Groupe en 2013. Ce coût, de 3 599 395 euros en 2016, correspond à la perte

future sur les attributions d'actions gratuites consenties dans le cadre de ce plan, étalée sur la période d'acquisition des droits

En 2015, les coûts liés au plan de co-investissement s'élevaient à 7 726 874 euros.



Note 6 Résultat financier

(en milliers d'euros)	2016	2015
Dividendes	215 464	183 806
Autres produits de participations	112 053	120 809
Produits financiers de participations	327 517	304 615
Autres produits financiers	6 059	3 415
Gains de change	4 820	7 391
Intérêts et autres produits financiers	10 879	10 806
Amortissement de la soulte de l'Eurobond 2024	417	434
Reprise de provision pour risque sur actions propres	2 854	5 379
Reprise de dépréciation des titres de participation	19 003	6 856
Reprise sur autres provisions financières	19	35
Reprises de provisions financières & transfert de charges	22 293	12 704
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS	360 689	328 125
Provision pour risque sur actions propres	(1 530)	(2 854)
Dotation aux amortissements des frais d'émission des emprunts obligataires	(4 691)	(4 751)
Dotation aux provisions pour perte de change	(35)	(19)
Dotation aux dépréciations des titres de participation	-	-
Dotation aux autres provisions financières	-	(20)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(6 256)	(7 644)
Charges sur emprunts obligataires	(47 155)	(59 767)
Autres charges financières	(99 732)	(96 874)
Pertes de change	(4 832)	(7 633)
Intérêts et autres charges financières	(151 719)	(164 274)
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES	(157 975)	(171 918)
RÉSULTAT FINANCIER	202 714	156 207

Note 7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel 2016 s'élève à 7 187 euros.

Le résultat exceptionnel dégagé au cours de l'exercice 2015 correspond principalement à la moins-value dégagée lors du remboursement de l'Orane 2022 : le 15 juillet 2015, la Société a remboursé par anticipation les 1 562 129 Oranes qu'elle détenait,

inscrites au bilan pour un montant en principal de 381 150 547 euros. À cette occasion, 12 684 356 actions propres, dont le prix de revient s'élevait à 726 606 763 euros, ont été livrées en remboursement, entraînant la constatation d'une moins-value de 345 456 215 euros enregistrée en charge exceptionnelle.

Note 8 Impôt sur le résultat

L'impôt reporté au compte de résultat est un produit de 17 299 066 euros. Ce montant correspond au produit d'intégration fiscale, enregistré en résultat dans les comptes de la société mère du groupe fiscal conformément aux conventions d'intégration fiscale signées avec les sociétés membres, net de la charge de taxe de 3 % sur les dividendes versés en numéraire par la société en 2016 (5 797 500 euros).

Le résultat fiscal 2016 de la société seule, mère du groupe fiscal France (qui comprend 31 filiales), est un bénéficiaire de 24 925 516 euros.

Le montant des déficits reportables, sans limitation dans le temps, du groupe fiscal France s'élève à 222 991 241 euros au 31 décembre 2016.



Note 9 Actif immobilisé

9.1 Immobilisations incorporelles

Il n'y a pas eu d'acquisition ni de cession au cours de l'exercice 2016. Au 31 décembre 2016 le compte s'élève à 3 498 498 euros, montant identique à celui du 31 décembre de l'exercice précédent.

9.2 Immobilisations corporelles

Au cours de l'exercice 2016, les investissements en agencements se sont élevés à 980 994 euros ;

En 2015, les investissements en agencements se sont élevés à 1 632 870 euros.

9.3 Participations

En conséquence de la fusion par absorption de la société Medias et Régies Europe par la société MMS France Holdings toutes deux filiales de Publicis Groupe SA, le montant des titres détenus dans MMS France Holdings a augmenté de 25 507 720 euros, correspondant au montant de la participation précédemment détenue dans Medias et Régies Europe.

Les titres MMS France Holdings dont la valeur brute au 31 décembre 2016 s'élève à 274 801 396 euros ont fait l'objet d'une reprise de provision pour dépréciation à hauteur de 19 003 000 euros, ramenant la provision sur titres à 98 115 000 euros.

À la clôture de l'exercice 2015, une reprise de provision pour dépréciation des titres Metrobus et Médias et Régies Europe a été enregistrée pour les montants respectifs de 5 347 000 euros et 1 509 000 euros.

9.4 Créances rattachées à des participations

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Prêts à MMS USA Holdings	927 094	897 630
Prêt à MMS Multi Market Services Ireland	1 527 673	1 479 122
Prêt à MMS France Holdings	30 249	30 249
Prêt à Publicis Groupe Investments BV	491 980	-
Compte courant MMS France Holdings	349 947	235 304
Compte courant Publicis Finance Services	461	-
Autres créances – Métrobus	8 075	8 075
Intérêts à recevoir	13 774	17 973
TOTAL	3 349 253	2 668 353

Le 2 novembre 2016, un prêt de 491 979 526 euros a été consenti à Publicis Groupe Investments BV. Il a pour échéance le 3 mai 2017.

En 2015, les fonds de la deuxième tranche de l'Eurobond émis en décembre 2014 (600 000 000 d'euros, swapés en dollars) ont, après avoir été temporairement inscrits au débit du compte courant avec Publicis Finance Services, fait l'objet d'un prêt à MMS Multi Market Services Ireland pour un montant en principal de 741 270 000 dollars, d'une durée de 10 ans. Ce prêt vient s'ajouter au prêt précédemment consenti en décembre 2014 pour un montant de 869 050 000 dollars (correspondant à la première tranche de l'Eurobond de 700 000 000 d'euros) d'une durée de 7 ans.

9.5 Autres titres immobilisés

Il n'y a pas eu de mouvement au cours de l'exercice 2016.

En 2015, suite à la décision de procéder au remboursement des Oranes 2022 en actions existantes, la Société a racheté, dans le cadre de son

programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale du 28 mai 2014, 6 341 873 de ses propres actions en deux étapes. Le 17 mars 2015, 2 406 873 actions ont été rachetées auprès de la famille Badinter pour un montant de 176 127 411 euros, et 3 935 000 autres l'ont été sur le marché dans le cadre d'un contrat signé avec un prestataire de services d'investissement pour un montant de 290 758 340 euros.

Il a également été procédé, en vue de ce remboursement, au reclassement de 4 089 615 actions du compte de valeurs mobilières au compte d'immobilisations financières pour un montant de 179 326 618 euros.

Le 15 juillet 2015, Publicis Groupe SA a ainsi livré 12 684 356 actions, dont la valeur dans les livres s'élevait à 726 606 763 euros, en remboursement de l'Orane 2022.



Les autres titres immobilisés se décomposent comme suit au 31 décembre 2016 :

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Nombre d'actions propres	23 328	23 328
Valeur des actions propres, en milliers d'euros	1 093	1 093

Note 10 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement se décomposent comme suit au 31 décembre 2016 :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Hors contrat de liquidité :		
• actions propres	22 190	44 010
Dans le cadre du contrat de liquidité :		
• sicav monétaires	14 577	10 747
• actions propres	2 497	5 031
TOTAL DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (VALEUR NETTE)	39 264	59 788

Les mouvements de l'exercice et la situation à la clôture des valeurs mobilières de placement (hors contrat de liquidité) sont résumés dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros sauf les actions)	Nombre d'actions	Valeur brute au bilan	Dépréciation	Valeur nette au bilan
ACTIONS PROPRES DÉTENUES EN VMP (HORS CONTRAT DE LIQUIDITÉ) AU 31 DÉCEMBRE 2015	1 108 511	44 010	-	44 010
Cessions (levées d'options) et livraison d'actions gratuites aux salariés	(594 789)	(21 820)	-	(21 820)
ACTIONS PROPRES DÉTENUES EN VMP (HORS CONTRAT DE LIQUIDITÉ) AU 31 DÉCEMBRE 2016	513 722	22 190	-	22 190

Au cours de l'année 2016, le contrat de liquidité s'est poursuivi avec la société Kepler Cheuvreux. Au 31 décembre 2016, 40 553 actions sont détenues dans le cadre de ce contrat.



Note 11 Charges à répartir sur plusieurs exercices

Ce poste inclut les frais liés à l'émission des emprunts obligataires et le coût de mise en place du crédit syndiqué, pour le montant restant à amortir sur la durée de vie résiduelle des dettes et lignes de crédit.

Au 31 décembre 2016, les charges à répartir se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Frais d'émission des emprunts obligataires	5 155	4 156
Frais liés à la mise en place des lignes de crédit et prêts bancaires	5 530	8 467
TOTAL	10 685	12 623

Note 12 Primes d'émission et de remboursement des obligations

Les montants inscrits dans ce poste correspondent au montant restant à amortir sur la durée de vie résiduelle des emprunts concernés.

Au 31 décembre 2016, les primes d'émission se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Eurobond 2021	3 011	3 597
Eurobond 2024	3 365	3 756
Eurobond 2023	6 657	-
TOTAL	13 033	7 353

Note 13 Écart de conversion actif

Au 31 décembre 2016, l'écart de conversion actif s'élève à 90 749 euros (54 955 euros au 31 décembre 2015).

Note 14 Effectif moyen

L'effectif moyen de la Société a été de 1 salarié et 6 personnes mises à disposition par les autres entités du Groupe.



Note 15 Capitaux propres

Le capital social de Publicis Groupe a évolué comme suit au cours des cinq derniers exercices :

Dates	Opérations sur le capital	Montant des variations de capital				Nombre cumulé d'actions de la Société
		Actions de 0,4 euro de nominal			Montants successifs du capital (en milliers d'euros)	
		Nombre d'actions	Nominal (en milliers d'euros)	Prime d'émission, de fusion, et de conversion (en milliers d'euros)		
	SITUATION AU 1^{ER} JANVIER 2012				77 343	193 357 945
2012	Annulation d'actions	(10 759 813)	(4 304)	(380 897)	73 039	182 598 132
	Émission d'actions dans le cadre de la conversion de 25 750 630 Océane 2014	25 848 473	10 339	702 790	83 378	208 446 605
	Remboursement Orane (8 ^e tranche)	1 562 129	625	47 020	84 003	210 008 734
2013	Émission d'actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	292 076	116	-	84 119	210 300 810
	Émission d'actions dans le cadre du paiement en actions du dividende sur le résultat 2012	1 361 502	545	70 117	84 664	211 662 312
	Remboursement Orane (9 ^e tranche)	1 562 129	625	47 020	85 289	213 224 441
	Création d'actions suite à l'exercice de 2 757 571 Bons de souscription d'actions	2 798 937	1 120	82 987	86 409	216 023 378
2014	Création d'actions suite à l'exercice de 674 652 Bons de souscription d'actions	684 773	274	20 303	86 683	216 708 151
	Émission d'actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	815 623	326	-	87 009	217 523 774
	Émission d'actions dans le cadre du paiement en actions du dividende sur le résultat 2013	2 094 672	838	118 119	87 847	219 618 446
	Remboursement Orane (10 ^e tranche)	1 585 411	634	47 003	88 482	221 203 857
2015	Création d'actions suite à l'exercice de 517 819 Bons de souscription d'actions	517 819	207	15 353	88 689	221 721 676
	Émission d'actions dans le cadre du paiement en actions du dividende sur le résultat 2014	163 082	65	11 347	88 754	221 884 758
	Émission d'actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	655 982	262	-	89 016	222 540 740
2016	Création d'actions nouvelles suite à l'exercice de 196 669 Bons de souscription d'action	199 619	80	5 919	89 096	222 740 359
	Émission d'actions dans le cadre du paiement en actions du dividende sur le résultat 2015	2 742 448	1 097	161 229	90 193	225 482 807
	Émission d'actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	462 580	185	-	90 378	225 945 387
	SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2016				90 378	225 945 387



L'évolution des capitaux propres entre le 1^{er} janvier 2016 et le 31 décembre 2016 s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	1 ^{er} janvier 2016	Affectation du résultat 2015	Levées de stock-options et création d'actions	Distribution de dividendes en actions	Distribution de dividendes en espèces	Résultat 2016	31 décembre 2016
Capital social	89 016	-	265	1 097	-	-	90 378
Prime d'émission, de fusion et de conversion	3 309 890	-	5 918	161 229	-	-	3 477 037
Réserve légale	8 641	-	-	-	-	-	8 641
Report à nouveau	903 111	(154 752)	(185)	(162 350)	(193 225)	-	392 599
SOUS-TOTAL	4 310 658	(154 752)	5 998	(24)	(193 225)	-	3 968 655
Résultat de l'exercice	(154 752)	154 752	-	-	-	220 372	220 372
TOTAL	4 155 906	-	5 998	(24)	(193 225)	220 372	4 189 027

Note 16 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Montant au 1 ^{er} janvier 2016	Dotations 2016	Reprise 2016 (provision utilisée)	Reprise 2016 (provision non utilisée)	Montant au 31 décembre 2016
Provision pour impôts ⁽¹⁾	6 647	-	-	-	6 647
Provision pour engagements conditionnels à long terme envers le personnel ⁽²⁾	6 404	-	-	-	6 404
Provision pour risque sur actions propres et attributions d'actions gratuites en cours d'acquisition ⁽³⁾	31 355	7 855	(3 798)	(5 580)	29 832
Autres provisions pour risques	1 533	1 015	(52)	(241)	2 255
TOTAL	45 939	8 870	(3 850)	(5 821)	45 138

(1) Il s'agit de la provision pour impôt sur les plus-values d'apport dégagées sur les opérations de transfert de titres à Publicis USA Holdings, réalisées en mars 2000 en sursis d'imposition en vertu des dispositions de l'article 210-A du Code général des impôts. Une reprise partielle a été faite en 2008.

(2) Il s'agit de la provision constituée (charges comprises) au titre de la convention de non concurrence signée avec le Président du Directoire.

(3) Cette provision est constituée d'une part pour couvrir la perte résultant de l'écart entre le prix de souscription et le prix de revient des actions propres lorsqu'elles ont été affectées à des plans d'achat d'actions au profit des salariés du Groupe, et d'autre part pour couvrir la perte future sur les attributions d'actions gratuites du plan de co-investissement 2013 pour les bénéficiaires hors France.

Il convient de préciser que les dotations et reprises relatives aux coûts supportés par Publicis Groupe au titre du plan de co-investissement sont présentées au compte de résultat en charges de personnel conformément à l'avis du Conseil National de la Comptabilité n° 2008-17.



Note 17 Emprunts obligataires

Nombre de titres (en milliers d'euros)	Catégorie d'emprunt	31 décembre 2016	31 décembre 2015
7 000	Eurobond 2021 – 1,125 %	700 000	700 000
6 000	Eurobond 2024 – 1,625 %	600 000	600 000
5 000	Eurobond 2023 – 0,5 %	500 000	-
	TOTAL HORS INTÉRÊTS COURUS	1 800 000	1 300 000
	Intérêts courus	2 406	1 938
	TOTAL AU BILAN	1 802 406	1 301 938

Eurobond 2021 - 1,125 % et 2024 - 1,625 %

Cet emprunt de 1,3 milliard d'euros émis le 16 décembre 2014 dans le cadre du financement de l'acquisition de Sapient, qui a eu lieu en février 2015, se compose de deux tranches :

Eurobond 2021 - 1,125 % : Cette tranche de 700 millions d'euros d'une durée de 7 ans est à taux fixe de 1,125 %. Elle est remboursable en totalité au pair à sa date d'échéance le 16 décembre 2021.

Eurobond 2024 - 1,625 % : Cette tranche de 600 millions d'euros d'une durée de 10 ans est à taux fixe de 1,625 %. Elle est remboursable en totalité au pair à sa date d'échéance le 16 décembre 2024.

Les deux tranches ont fait l'objet des swaps croisés taux-devises suivants :

- la première tranche de 700 millions d'euros a été swapée en un emprunt de 869 millions de dollars à taux fixe (pour moitié à 2,921 % et pour moitié à 2,918 %) ;
- la deuxième tranche de 600 millions d'euros a initialement été swapée en 2014 en un emprunt de 741 millions de dollars à taux variable, qui a ensuite été converti en un emprunt à taux fixe le 2 janvier 2015 (pour moitié à 2,965 % et pour moitié à 2,994 %).

Eurobond 2023 - 0,5 %

Le 3 novembre 2016, Publicis Groupe SA a émis un emprunt obligataire de 500 000 millions d'euros à échéance novembre 2023 (7 ans), assorti d'un coupon annuel de 0,5 %.

Note 18 Banques et dettes auprès des établissements de crédit

En 2015, le Groupe a refinancé sa facilité de crédit syndiqué de 1 890 millions de dollars à échéance janvier 2016, destinée à financer l'acquisition de Sapient, par un prêt moyen terme syndiqué à taux variable, conclu le 20 janvier 2015, de 1 600 millions de dollars à échéance 2018, 2019 et 2020. Ce prêt a ensuite été amendé le 6 mai 2015 pour être réparti entre deux emprunteurs :

- Publicis Groupe SA : 445 831 476 euros ;
- MMS Multi Market Services Ireland : 1 100 000 000 dollars.

Depuis cette date, le montant emprunté par Publicis Groupe SA est resté inchangé.



Note 19 Emprunts et dettes financières divers

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Emprunt à long terme auprès de Publicis Finance Services ⁽¹⁾	927 094	897 630
Emprunt à long terme auprès de MMS Multi euro services ⁽²⁾	930 000	930 000
Comptes courants, emprunts à court terme auprès des filiales et intérêts courus ⁽³⁾	398 822	336 962
Autres dettes	524	561
TOTAL	2 256 440	2 165 153

(1) L'emprunt de 977 250 000 dollars contracté par Publicis Groupe auprès de Publicis Finance Services, filiale du Groupe qui gère le cash pool international et dont l'échéance était le 31 janvier 2012 a été reconduit pour une durée de 10 ans (nouvelle échéance au 31 janvier 2022).

(2) Les emprunts subordonnés participatifs d'une durée de 55 ans de respectivement 300 millions d'euros et de 630 millions d'euros, initialement accordés par Publicis Groupe Holdings en 2007 et Publicis Groupe Investments en 2012, ont été transférés par ces dernières à la société MMS Multi euro services le 11 décembre 2014.

(3) Comprend au 31 décembre 2016 un compte courant de 342 534 950 euros auprès de Publicis Finance Services.

Note 20 État des échéances des créances et des dettes

Les créances de l'actif circulant sont toutes exigibles à moins d'un an.

L'échéancier des dettes est présenté ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Total	Moins d'1 an	de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	1 802 406	2 406	700 000	1 100 000
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	446 956	1 125	445 831	-
Emprunts et dettes financières divers	2 256 440	398 822	-	1 857 618
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	7 252	7 252	-	-
Dettes fiscales et sociales	13 693	13 693	-	-
Produits constatés d'avance	3 307	417	2 079	811
Autres dettes	332	332	-	-
TOTAL DES DETTES	4 530 386	424 047	1 147 910	2 958 429

Note 21 Produits constatés d'avance

Au 31 décembre 2016, ainsi qu'au 31 décembre 2015, ce poste comprend exclusivement la soulte dégagée lors de la mise en place des swaps de couverture. Cette soulte est étalée sur la durée de couverture.

Note 22 Écart de conversion passif

L'écart de conversion passif résulte de la réévaluation des deux éléments d'actif suivants :

- 124 447 396 euros sur le prêt de 869 050 000 dollars consenti à MMS Multi Market Services Ireland (contre 98 245 614 euros au 31 décembre 2015) ;
- 103 225 500 euros sur le prêt de 741 270 000 dollars consenti à MMS Multi Market Services Ireland (contre 80 876 274 euros sur le compte courant du même montant ouvert chez Publicis Finance Services au 31 décembre 2015).



Note 23 Engagements hors bilan

23.1 Engagements hors bilan donnés

23.1.1 Obligations liées aux emprunts obligataires

EUROBOND 2021

Dès son émission en décembre 2014, ce nouvel emprunt de 700 millions d'euros à taux fixe 1,125 % a fait l'objet d'une couverture croisée taux-devises le transformant de taux fixe euro en taux fixe dollar. Deux contrats portant chacun sur 350 millions d'euros ont été conclus respectivement au taux de 2,921 % et 2,918 %.

EUROBOND 2024

Dès son émission en décembre 2014, ce nouvel emprunt de 600 millions d'euros à taux fixe 1,625 % a fait l'objet d'une couverture croisée taux-devises le transformant de taux fixe euro en taux variable dollar. Deux contrats portant chacun sur 300 millions d'euros ont initialement été conclus en décembre 2014 respectivement au taux de Libor 3 mois + 1,1365 % et Libor 3 mois + 1,10 %, puis convertis le 2 janvier 2015 en taux fixe respectivement de 2,965 % et 2,994 %.

23.1.2 Obligations liées aux Bons de souscription d'actions (BSA)

L'exercice des bons de souscription, qui peut intervenir à tout moment depuis le 24 septembre 2013 et ce jusqu'au 24 septembre 2022, entraîne une augmentation de capital de Publicis Groupe. La parité de remboursement a été ajustée d'un multiple de 1,015 afin de tenir compte de la part des distributions prélevée sur les réserves et les primes de la Société. Après l'annulation des bons de souscription rachetés au cours des précédents exercices ou exercés depuis le 24 septembre 2013, Publicis Groupe est, au 31 décembre 2016, engagé à créer (dans l'hypothèse où les 1 463 644 bons de souscription d'actions restant en circulation seraient exercés) 1 485 599 actions de 0,40 euro de nominal et 30,10 euros de prime.

23.1.3 Descriptif des plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites mis en place au cours de l'exercice

Trois types de plans d'actions gratuites ont été mis en place au cours de l'année 2016, avec les caractéristiques suivantes :

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2016 » (juin 2016) et « LTIP 2016-2018 » (juin 2016) pour les seuls membres du Directoire et du Directoire +

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de trois ans. Ensuite, les actions gratuites sont soumises à des critères de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2016 (ou sur la période 2016-2018 pour les membres du Directoire et du Directoire +). Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en juin 2019.

- Plan d'incentive à long terme dit « Plan Sapiant 2016 » (avril 2016)

Conformément aux accords conclus lors de l'acquisition de Sapiant et à titre transitoire pour les deux années 2015 et 2016, il a été mis en place au titre de l'année 2016, parallèlement au LTIP 2016 qui ne concerne que les salariés du Groupe à l'exclusion de ceux de Sapiant, deux plans spécifiques au bénéfice des seuls dirigeants et salariés de Sapiant. Le premier plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2017, 2018, 2019 et 2020). Le second plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2016, 2017 et 2018. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2019.

- Plan d'attribution d'actions gratuites triennal (dit « LionLead3 ») 2016-2018 France et International (juin 2016)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants (hors Directoire/Directoire +) du Groupe ayant la qualité d'actionnaires se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits (trois ans pour le plan France et quatre ans pour le plan International). Ensuite, les actions gratuites sont soumises à des critères de performance hors marché (pour 100 % des actions du plan France et 85 % du plan International), à savoir la réalisation - voire le dépassement - d'un objectif de marge opérationnelle fixé au budget annuel, ainsi que la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparé à un groupe de référence. En outre, une partie de ces actions est soumise à une condition de performance de marché supplémentaire (niveau du cours de l'action Publicis Groupe après la clôture de chaque année). Ainsi, le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte de l'ensemble de ces critères pour chacune des années 2016 à 2018. L'attribution, effectuée en juin 2016, deviendra effective en juin 2019 pour le plan France et juin 2020 pour le plan International.

- Plan d'attribution d'actions gratuites triennal (dit « LionLead3 ») 2016-2018 pour les membres du Directoire et du Directoire +

Dans le cadre de ce plan, les membres du Directoire et du Directoire + ayant la qualité d'actionnaires se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits (trois ans). Ensuite, les actions gratuites sont soumises à des critères de performance hors marché, sur la période de performance de trois ans, à savoir la réalisation - voire le dépassement - des objectifs cumulés de marge opérationnelle fixés au budget de chacune des trois années, ainsi que la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle moyen comparés à un groupe de référence. En outre, une partie de ces actions est soumise à une condition de performance de marché supplémentaire (niveau du cours de l'action Publicis Groupe après la clôture de la dernière année du plan - 2018). Ainsi, le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte de l'ensemble de ces critères sur la période 2016 à 2018. L'attribution, effectuée en juin 2016, deviendra effective en juin 2019.



Par ailleurs, en 2016, il a été procédé à la mesure de la performance des plans suivants :

- LTIP 2015 : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2015 est de 50 %. Les actions gratuites restent toutefois soumises à une condition de présence jusqu'en avril 2018 (bénéficiaires français) ou avril 2019 (bénéficiaires étrangers).
- LTIP 2013-2015 (Directoire) : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour la période 2013-2015 est de 53,2 %. Les actions gratuites restent toutefois soumises à une condition de présence jusqu'en avril 2017 pour les membres du Directoire non français.
- Plan de co-investissement 2013-2015 - Stock-options : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour la période 2013-2015 est de 50 %. Les stock-options restent toutefois soumises à une condition de présence jusqu'en avril 2017 pour les bénéficiaires non français du plan.
- Plan de co-investissement 2013-2015 - Actions (uniquement pour le Directoire) : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour la période 2013-2015 est de 50 %. Les stock-options restent toutefois soumises à une condition de présence jusqu'en avril 2017 pour les bénéficiaires non français du plan.

DÉTAIL DES PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS PUBLICIS GROUPE

CARACTÉRISTIQUES DES PLANS DE STOCK-OPTIONS PUBLICIS GROUPE EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2016

Plans	Type ⁽¹⁾	Date d'attribution	Prix d'exercice des options (en euros)	Options restant à lever au 1 ^{er} janvier 2016 (ou si postérieure : date d'attribution)	Options annulées, prescrites ou transférées ⁽²⁾ en 2016	Options exercées en 2016	Options restant à lever au 31 décembre 2016	Dont exerçables au 31 décembre 2016	Date limite de levée	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
22 ^e tranche LTIP 2006-2008	A	21/08/2006	29,27	342 600	(35 574)	(307 026)	0	0	21/08/2016	-
23 ^e tranche LTIP 2006-2008	A	24/08/2007	31,31	136 966	(3 130)	(22 417)	111 419	111 419	24/08/2017	0,64
Co-investissement 2013 France – options	A	30/04/2013	52,76	828 963	(448 093)	(57 499)	323 371	323 371	30/04/2023	6,33
Co-investissement 2013 Hors France – options	À/S	30/04/2013	52,76	4 064 414	(2 256 234)	(17 818)	1 790 362	0	30/04/2023	6,33
TOTAL DES TRANCHES				5 372 943	(2 743 031)	(404 760)	2 225 152	434 790		

(1) À = options d'achat d'actions – S = options de souscription d'actions.

(2) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

L'attribution de toutes les options d'achat ou de souscription d'actions dans le cadre des plans ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition. L'attribution est également soumise à des conditions de performance hors marché.

MOUVEMENTS SUR PLANS DE STOCK-OPTIONS PUBLICIS GROUPE AU COURS DES DEUX DERNIERS EXERCICES

	2016		2015	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options au 1^{er} janvier	5 372 943	50,72	6 445 188	49,71
Options attribuées durant l'exercice	-	-	-	-
Options exercées ⁽¹⁾	(404 760)	33,75	(340 459)	29,12
Options annulées ou prescrites	(2 743 031)	52,43	(731 786)	51,88
Options au 31 décembre	2 225 152	51,69	5 372 943	50,72
Dont exerçables	434 790	47,26	479 566	29,85
(1) Cours moyen de levée des options (en euros)		62,10		66,57



PLANS D' ACTIONS GRATUITES PUBLICIS GROUPE

CARACTÉRISTIQUES DES PLANS D' ACTIONS GRATUITES PUBLICIS GROUPE EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2016

Plans	Date d'attribution initiale	Attributions au 1 ^{er} janvier 2016 (ou si postérieure : date d'attribution)	Actions annulées, prescrites ou transférées ⁽¹⁾ en 2016	Actions ayant fait l'objet d'une attribution définitive en 2016 ⁽²⁾	Actions restant à attribuer au 31 décembre 2016	Date d'attribution définitive ⁽³⁾	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan 50 actions gratuites 2013 – 26 pays	01/02/2013	152 675	(36 275)	-	116 400	01/02/2017	0,09
Plan LTIP 2012 – Hors France	17/04/2012	451 684	(53 365)	(398 319)	-	17/04/2016	-
Plan LTIP 2013 – France	16/04/2013	42 237	(4 847)	(37 390)	-	16/04/2016	-
Plan LTIP 2013 – Hors France	16/04/2013	273 067	(17 688)	(2 389)	252 990	16/04/2017	0,29
Plan LTIP 2013-2015 (membres du Directoire France)	17/06/2013	48 932	(30 300)	(18 632)	-	17/06/2016	-
Plan LTIP 2013-2015 (membres du Directoire Hors France)	17/06/2013	24 466	(5 834)	-	18 632	17/06/2017	0,46
Plan de co-investissement 2013 France – Actions	30/04/2013	117 920	(24 525)	(93 395)	-	30/04/2016	-
Plan de co-investissement 2013 Hors France – Actions	30/04/2013	578 162	(61 337)	(12 707)	504 118	30/04/2017	0,33
Plan LTIP 2014 – France	20/03/2014	37 046	(2 265)	-	34 781	20/03/2017	0,22
Plan LTIP 2014 – Hors France	20/03/2014	249 961	(19 636)	(1 000)	229 325	20/03/2018	1,22
Plan LTIP 2015 – France	17/04/2015	78 060	(41 878)	-	36 182	17/04/2018	1,29
Plan LTIP 2015 – Hors France	17/04/2015	549 030	(299 829)	(2 000)	247 201	17/04/2019	2,29
Plan Sapient 2015 (4 ans)	17/04/2015	364 855	(9 043)	(78 360)	277 452	17/04/2019	2,29
Plan Sapient 2015 (3 ans)	17/04/2015	51 196	(8 531)	-	42 665	17/04/2018	1,29
Plan LTIP 2016	23/06/2016	770 300	(24 700)	-	745 600	23/06/2019	2,48
Plan LTIP 2016-2018 Directoire & Directoire +	23/06/2016	120 000	-	-	120 000	23/06/2019	2,48
Plan LionLead3 2016-2018 – France	16/06/2016	509 652	-	-	509 652	16/06/2019	2,46
Plan LionLead3 2016-2018 – International	16/06/2016	3 250 962	(11 583)	-	3 239 379	16/06/2020	3,46
Plan LionLead3 2016-2018 Directoire & Directoire +	16/06/2016	1 007 721	(173 745)	-	833 976	23/06/2019	2,48
Plan Sapient 2016 (4 ans)	15/04/2016	381 342	-	-	381 342	15/04/2020	3,29
Plan Sapient 2016 (3 ans)	15/04/2016	61 262	-	-	61 262	15/04/2019	2,29
TOTAL DES PLANS D' ACTIONS GRATUITES		9 120 530	(825 381)	(644 192)	7 650 957		

(1) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

(2) Dans des cas exceptionnels, prévus dans les règlements de plans, il peut être procédé à des livraisons d'actions avant la fin de la période d'acquisition.

(3) Plans attribués avant 2016 : les bénéficiaires français doivent respecter une période d'indisponibilité supplémentaire de deux ans après l'attribution définitive.

L'attribution des actions gratuites dans le cadre des plans ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition. L'attribution est également soumise à des conditions de performance hors marché pour les plans LTIP 2012 à 2016, pour le

plan de co-investissement 2013 en ce qui concerne les seuls membres du Directoire, pour les plans Sapient 2015 et 2016 dont la période d'acquisition est de trois ans et enfin pour le plan Lionlead3.



MOUVEMENTS SUR PLANS D' ACTIONS GRATUITES PUBLICIS GROUPE AU COURS DES DEUX DERNIERS EXERCICES

	2016	2015
ATTRIBUTIONS PROVISOIRES AU 1^{ER} JANVIER	3 019 291	3 262 862
Attributions provisoires de l'année	6 101 239	1 062 770
Attributions définitives (livraisons)	(299 238)	(663 598)
Attributions devenues caduques	(1 170 335)	(642 743)
ATTRIBUTIONS PROVISOIRES AU 31 DÉCEMBRE	7 650 957	3 019 291

23.1.4 Garanties contractuelles données

- Garantie jusqu'en 2020 pour le compte de ZenithOptimedia Ltd (UK) au profit du propriétaire des locaux du 24 Percy Street à Londres, à hauteur d'un montant maximum de 17 302 418 livres pour le paiement des loyers et à hauteur d'un montant maximum de 1 360 464 livres pour le paiement des charges locatives relatives à l'immeuble.
- Garantie jusqu'en 2022 pour le compte de Fallon London Limited (UK) au profit du propriétaire des locaux du 20-30 Great Titchfield Street à Londres, à hauteur de 12 260 475 livres pour le paiement des loyers et à hauteur d'un montant maximum de 1 219 228 livres pour le paiement des charges locatives relatives à l'immeuble.
- Garantie conjointe et solidaire des dettes des sociétés Publicis Groupe Holdings, Publicis Holdings, Publicis Groupe Investments.
- Garantie donnée au Réseau Ferré de France pour une convention d'occupation d'espaces publicitaires par Médial Rail à hauteur de 19 685 000 euros.
- Garantie à première demande donnée à la Régie Publicitaire des Transports Parisiens jusqu'en 2017 à hauteur de 70 000 000 euros.
- Contre garantie donnée à CACIB pour le compte de la Régie Publicitaire des Transports Parisiens à hauteur de 46 900 000 euros.
- Garantie autonome à première demande donnée à BNP Paribas à hauteur de 555 000 000 USD jusqu'au 4 février 2020 au profit de MMS Multi Market Services Ireland.

Engagements donnés dans le cadre d'opérations de couverture de prêts en devises consentis à certaines filiales :

Montant en devises (en milliers d'unités)	USD 4 495	USD 14	USD 432	USD 432
Type de contrat	Couverture acheteuse	Couverture vendeuse	Couverture vendeuse	Couverture vendeuse
Devises	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR
Date d'échéance	03/01/2017	31/01/2017	31/01/2017	31/01/2017
Cours à terme	1,057930	1,100603	1,067049	1,058150
Contrepartie en milliers d'euros	4 249	13	404	408
Valeur de marché au 31 décembre 2016 (en milliers d'euros)	4 264	14	409	409

Montant en devises (en milliers d'unités)	USD 2 556	USD 773	USD 435 190
Type de contrat	Couverture vendeuse	Couverture vendeuse	Couverture acheteuse
Devises	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR
Date d'échéance	18/01/2017	18/12/2017	16/12/2021
Cours à terme	1,046516	1,077851	1,2434
Contrepartie en milliers d'euros	2 442	717	350 000
Valeur de marché au 31 décembre 2016 (en milliers d'euros)	2 425	734	378 951



Montant en devises (en milliers d'unités)	USD 433 860	USD 370 710	USD 370 560
Type de contrat	Couverture acheteuse	Couverture acheteuse	Couverture acheteuse
Devises	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR
Date d'échéance	16/12/2021	16/12/2024	16/12/2024
Cours à terme	1,2396	1,2357	1,2352
Contrepartie en milliers d'euros	350 000	300 000	300 000
Valeur de marché au 31 décembre 2016 (en milliers d'euros)	378 951	342 661	342 661

23.2 Engagements hors bilan reçus

- Lignes de crédit syndiqué multidevises de 2 milliards d'euros à échéance juillet 2020 :
Cette ligne n'est pas utilisée au 31 décembre 2016.
- Lignes de crédit bilatérales confirmées de 686 millions d'euros :
Ces lignes ne sont pas utilisées au 31 décembre 2016.

Note 24 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

Note 25 Honoraires des Commissaires aux Comptes

Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2016 et 2015 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élèvent à :

(en millions d'euros)	Ernst & Young		Mazars		Total	
	Montant (HT)		Montant (HT)		Montant (HT)	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Commissariat aux comptes						
Publicis Groupe SA (société mère)	0,9	0,8	0,4	0,4	1,3	1,2
Certification des comptes	0,7	0,7	0,4	0,4	1,1	1,1
Autres services	0,2	0,1	0	0	0,2	0,1

**Note 26** Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2016

(Chiffres en milliers d'euros, sauf pour les capitaux propres déclarés dans la monnaie locale)

A) Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de Publicis Groupe ⁽¹⁾

Sociétés	Capital	Réserves et report à nouveau	% de participation	Valeur d'inventaire brute	Valeur d'inventaire nette	Prêts et avances	Chiffre d'affaires	Résultat net	Dividendes encaissés
Filiales									
Publicis Groupe Investments B.V. Prof. W.H. Keesomlaan 12 1183 DJ Amstelveen Pays-Bas	68 709	10 212 816	100,00	5 344 146	5 344 146	492 615	-	137 014	120 000
MMS France Holdings 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France SIREN 444 714 786	3 500	(44 945)	100,00	274 801	176 686	381 906	4 863	31 165	-
Metrobus 1, rond-point Victor-Hugo 92 137 Issy les Moulineaux SIREN 327 096 426	1 840	1 782	32,30	17 508	17 508	8 098	157 058	4 850	545

(1) Sur la base des comptes provisoires non audités.

B) Renseignements globaux sur toutes les filiales et participations

	Filiales		Participations	
	françaises	étrangères	françaises	étrangères
Valeur comptable des titres détenus				
• brute	292 535	5 345 362	2	-
• nette	194 420	5 345 362	2	-
Montant des dividendes encaissés	95 464	120 000	-	-



INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES AU 31 DÉCEMBRE 2016

	% de participation	Valeur nette comptable (en milliers d'euros)
I – Participations		
A. Participations françaises		
11 665 471 actions MMS France Holdings	100,00 %	176 686
37 146 actions Metrobus	32,30 %	17 508
9 100 actions Publicis Finance Services	100,00 %	186
3 700 actions Publicis Groupe Services	100,00 %	37
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		3
TOTAL DES PARTICIPATIONS FRANÇAISES		194 420
B. Participations étrangères		
151 343 parts Publicis Groupe Investments	100,00 %	5 344 146
MMS Communications Saudi Arabia (en cours de création)	99,00 %	1 216
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		-
TOTAL DES PARTICIPATIONS ÉTRANGÈRES		5 345 362
TOTAL DES PARTICIPATIONS		5 539 782
II – Autres titres immobilisés		
C. Titres français		
TOTAL DES AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		-
III – Autres titres		
D. Autres titres de sociétés françaises		
577 603 actions propres Publicis Groupe SA ⁽¹⁾	0,55 %	25 780
Sicav monétaires		14 577
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		5
E. Autres titres étrangers		14
TOTAL DES AUTRES TITRES		40 376
TOTAL DES VALEURS MOBILIÈRES		5 580 158

(1) Actions détenues dans le cadre des programmes de rachat d'actions, y compris contrat de liquidité.



5.5 Résultats de la société Publicis Groupe SA au cours des cinq derniers exercices

Nature des indications	2016	2015	2014	2013	2012
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en milliers d'euros)	90 378	89 016	88 482	86 409	84 003
Nombre d'actions émises	225 945 387	222 540 740	221 203 857	216 023 378	210 008 734
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
• dans le cadre des plans d'actions gratuites	8 937 201	8 092 893	8 865 073	9 041 944	2 826 154
• dans le cadre des plans d'options de souscriptions attribuées	0	0	0	0	0
• par l'exercice de bons de souscription d'actions	1 485 599	1 685 218	2 203 033	2 887 805	5 602 699
• par conversion d'obligations ⁽¹⁾	0	0	12 684 488	14 954 875	18 245 828
Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	26 722	9 608	52 838	18 751	14 599
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	190 577	(209 565)	(14 347)	574 606	(5 747)
Impôts sur les bénéfiques (produit)	(17 299)	(49 113)	(31 980)	(26 997)	(36 622)
Résultat après impôts, amortissements et provisions	220 372	(154 752)	(3 007)	551 959	37 483
Résultat distribué au titre de l'exercice ⁽²⁾	417 999	355 575	251 212	229 505	178 179
Résultats par action (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,92	(0,72)	0,08	2,78	0,15
Résultat après impôts, amortissements et provisions	0,98	(0,70)	(0,01)	2,56	0,18
Dividende attribué à chaque action	1,85 ⁽³⁾	1,60	1,20	1,10	0,90
Personnel					
Effectif moyen des salariés	1	1	38	2	2
Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	3 968	2 895	11 680	4 847	20 870
Montant des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (en milliers d'euros)	795	634	4 466	1 429	5 179

(1) Il avait été retenu comme hypothèse que les ORANes seraient remboursées en actions nouvelles.

(2) Estimation sur la base des actions existant au 31 décembre 2016, y compris les actions propres.

(3) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 31 mai 2017. Le paiement se fera en numéraire ou en actions.



5.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Publicis Groupe S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- la justification de nos appréciations,
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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

II - Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Votre société procède à la revue de la valeur d'usage des titres de participation tel qu'exposée dans la partie « Immobilisations financières » en note 2 « Principes, règles et méthodes comptables » de l'annexe. Nous avons procédé à l'appréciation des approches retenues par la société et nous nous sommes assurés du caractère raisonnable des estimations retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.



III - Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Paris-La-Défense et à Courbevoie, le 28 avril 2017

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et autres

Vincent de La Bachelerie

Valérie Desclève

MAZARS

Philippe Castagnac

Anne-Laure Rousselou

6



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

6.1 Renseignements sur la Société	238	6.3 Renseignements sur le capital	243
6.1.1 Dénomination sociale et nom commercial	238	6.3.1 Capital souscrit et catégories d'actions	243
6.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement	238	6.3.2 Existence d'actions non représentatives du capital, nombre et principales caractéristiques	246
6.1.3 Date de constitution et durée	238	6.3.3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	247
6.1.4 Siège social, forme juridique, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	238	6.3.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription, avec mention des conditions et modalités de conversion, d'échange ou de souscription	248
6.1.5 Actes constitutifs et statuts	238	6.3.5 Nantissements, garanties et sûretés	249
6.2 Actionnariat	241	6.3.6 Participation des salariés au capital	249
6.2.1 Actionnaires significatifs et droits de vote	241	6.3.7 Historique du capital social	250
6.2.2 Contrôle de la Société	242	6.4 Informations boursières	251
6.2.3 Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition	242	6.4.1 Publicis Groupe en Bourse	251
		6.4.2 Relations avec les investisseurs	251
		6.4.3 Marché des titres	251



6.1 Renseignements sur la Société

6.1.1 Dénomination sociale et nom commercial

Publicis Groupe SA (la « Société ») exploite le nom commercial de Publicis.

6.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement

542 080 601 RCS Paris ; code APE - NAF 7010Z

6.1.3 Date de constitution et durée

Constitution : le 4 octobre 1938.

Expiration : le 3 octobre 2037 sauf cas de prorogation.

6.1.4 Siège social, forme juridique, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social

Publicis Groupe SA est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance régie par les articles L. 225-57 à L. 225-93 du Code de commerce.

Le siège social est situé au 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France, et le numéro de téléphone du siège social est le +33 (0) 1 44 43 70 00.

6.1.5 Actes constitutifs et statuts

Objet social (article 2 des statuts)

La Société a pour objet :

- l'exploitation et la mise en valeur, de quelque manière que ce soit, de la publicité sous toutes ses formes et quelle qu'en soit la nature ;
- l'organisation de tous spectacles et de toutes émissions radiophoniques ou télévisées, l'établissement de tous programmes radiophoniques, télévisés et autres, l'exploitation de tous théâtres cinématographiques, de studios d'enregistrement ou d'émission et de toutes salles de projection et vision, l'édition papier de toute nature et l'édition mécanique de toutes musiques, sketches, scénarios et pièces théâtrales ;
- et généralement, toutes opérations commerciales, financières, industrielles, immobilières et mobilières se rattachant directement ou indirectement à ce qui précède ou susceptibles de favoriser le développement et l'extension des affaires sociales.

La Société pourra agir en tous pays pour son compte et pour le compte de tiers, soit seule, soit en participation, association ou société, avec toutes autres sociétés et personnes, et réaliser sous quelque forme que ce soit, directement ou indirectement, les opérations rentrant dans son objet.

Elle peut également prendre sous toutes formes, tous intérêts et participations dans toutes affaires et entreprises françaises et étrangères quel que soit leur objet.

Directoire (articles 10 à 12 des statuts)

Le Directoire assure la direction collégiale de la Société. Il 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. Il est composé de deux membres au moins et de sept membres au plus, personnes physiques, pris ou non parmi les actionnaires, nommés par le Conseil



de surveillance pour une durée de quatre ans. Ses membres sont rééligibles. La fonction des membres du Directoire prend fin, pour chacun d'eux, lors de l'Assemblée générale ordinaire annuelle qui suit leur soixante-quinzième anniversaire. Le Conseil de surveillance confère à l'un des membres du Directoire le titre de Président du Directoire et peut conférer à un ou plusieurs ou à tous les autres membres du Directoire le titre de Directeur général.

Les membres du Directoire peuvent être révoqués par le Conseil de surveillance ou par décision des actionnaires lors d'une Assemblée générale.

Conseil de surveillance (articles 13 à 17 des statuts)

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire. Il est composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, rééligibles et nommés par l'Assemblée générale pour une durée de quatre ans conformément à la décision de l'Assemblée générale extraordinaire en date du 29 mai 2013 qui a modifié cette durée pour la porter de six à quatre ans. Par exception, les fonctions des membres du Conseil de surveillance dont un mandat de six ans était en cours lors de cette assemblée se poursuivront jusqu'à leur date initiale d'échéance. En outre, afin de permettre exclusivement la mise en place et le maintien d'un échelonnement des mandats des membres du Conseil de surveillance, l'Assemblée générale ordinaire peut nommer ou renouveler un ou plusieurs membres du Conseil de surveillance pour une durée d'un, deux ou trois ans, conformément à la décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 25 mai 2016.

Le nombre des membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut pas être supérieur au tiers, éventuellement arrondi au nombre supérieur des membres en fonction. Au cas où ce seuil viendrait à être dépassé, le membre du Conseil de surveillance le plus âgé serait démissionnaire d'office. L'éventuel dépassement de ce seuil devra être apprécié lors de la délibération du Conseil de surveillance statuant sur les comptes de l'exercice écoulé. Chaque membre du Conseil de surveillance doit être porteur de cinq cents actions au moins pendant toute la durée de son mandat.

Les membres du Conseil de surveillance peuvent être révoqués sur décision de l'Assemblée générale des actionnaires uniquement.

Droits attachés à chaque action (article 8 des statuts)

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social et dans le partage des bénéfices, à une part proportionnelle au nombre des actions émises. Les actionnaires ne sont tenus, même à l'égard des tiers, que jusqu'à concurrence du montant des actions qu'ils possèdent. Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actionnaires doivent faire leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions requis.

Pouvoirs du Directoire sur le rachat d'actions (article 7 IV des statuts)

L'Assemblée générale extraordinaire peut autoriser le Directoire à acheter un nombre déterminé d'actions de la Société pour les annuler par voie de réduction de capital dans les conditions prévues par l'article L. 225-206 du Code de commerce.

En outre, la Société peut acquérir ses propres actions conformément aux prescriptions des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce notamment celles prévues pour régulariser le cours de Bourse des actions de la Société.

Assemblées générales (article 19 des statuts)

L'Assemblée générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent. Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais fixés par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou dans tout autre lieu précisé dans ladite convocation, et fixé par le convoquant. Si le Directoire le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, la retransmission publique de l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission, y compris Internet est autorisée.

Représentation et admission aux assemblées (article 20 des statuts)

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres, dans les conditions prescrites par la loi.

Tout actionnaire peut, si le Directoire le permet au moment de la convocation de l'Assemblée générale, participer à cette assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou de télétransmission y compris Internet, dans les conditions fixées par les lois et règlements. Cet actionnaire est alors réputé présent pour le calcul du quorum et de la majorité.

Droits de vote (article 21 alinéas 5 à 8 des statuts)

Chaque membre de l'Assemblée dispose d'autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sans limitation. Toutefois, par décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 14 septembre 1968, un droit de vote double est attribué aux actions pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire ou n'ayant fait l'objet, pendant cette période, que de transfert du nominatif au nominatif, par suite de succession *ab intestat* ou testamentaire, de partage de communauté entre époux, de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible. L'Assemblée générale extraordinaire dispose de la faculté de supprimer purement et simplement le droit de vote double, mais cette suppression ne deviendra définitive qu'après l'approbation de l'Assemblée spéciale de propriétaires d'actions jouissant alors du droit de vote double.

En cas de démembrement conventionnel de la propriété des actions de la Société, les usufruitiers et les nus-propriétaires d'actions peuvent se répartir librement le droit de vote en Assemblées générales extraordinaires et ordinaires sous réserve de notifier préalablement leur convention à la Société en lui communiquant une copie certifiée conforme au plus tard vingt jours calendaires avant la tenue de la première Assemblée générale suivant ledit démembrement par courrier recommandé avec accusé de réception. À défaut de notification dans ce délai, la répartition prévue par l'article L. 225-110 alinéa 1 du Code de commerce s'appliquera de plein droit.



Tout actionnaire peut voter par correspondance dans les conditions et selon les modalités fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Sur décision du Directoire, communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires, les actionnaires peuvent voter par tous moyens de télécommunication et de télétransmission y compris Internet, dans les conditions fixées par les lois et règlements applicables au moment de son utilisation.

Modifications statutaires (article 23 des statuts)

L'Assemblée générale extraordinaire peut apporter aux statuts, dans toutes leurs dispositions, les modifications, quelles qu'elles soient, autorisées par la loi. Elle peut notamment, et sans que l'énumération ci-après puisse être interprétée d'une façon limitative, décider de toute modification du capital social : augmentation ou réduction du capital social, regroupement des actions ou leur division en actions ayant une valeur nominale moindre.

Seuils statutaires devant être déclarés (articles 7 III et 6 alinéa 6 des statuts)

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui détient ou vient à détenir, de quelque manière que ce soit au sens de l'article L. 233-7 du Code de commerce, une fraction égale ou supérieure à 1 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires, doit informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède ainsi que des valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote qui y sont potentiellement attachés au

moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans le délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de l'un de ces seuils. Cette obligation s'applique également chaque fois que la fraction du capital ou des droits de vote détenue devient inférieure à l'un des seuils prévus ci-dessus.

En cas de non-respect des dispositions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote jusqu'à expiration du délai suivant la date de régularisation de la notification, délai prévu par la réglementation en vigueur. Sauf en cas de franchissement de l'un des seuils visés à l'article L. 233-7 précité, cette sanction ne sera appliquée que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 1 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société.

La Société a, par ailleurs, la faculté de demander aux personnes morales, propriétaires de ses actions et ayant plus de 2,5 % du capital ou des droits de vote, de lui faire connaître l'identité des personnes détenant directement ou indirectement plus du tiers du capital social de cette personne morale ou des droits de vote exercés à l'Assemblée générale.

Répartition du boni de liquidation (article 32 des statuts)

À l'expiration de la Société, ou en cas de dissolution anticipée, l'actif de la Société dissoute sera affecté, d'abord, au paiement du passif et des charges sociales, puis au remboursement de la somme non amortie sur le capital. Le surplus du produit de la liquidation sera réparti aux actions par égales parts entre elles.



6.2 Actionnariat

6.2.1 Actionnaires significatifs et droits de vote

Au 31 décembre 2016, aucun actionnaire, à la connaissance de la Société, ne détenait, directement ou indirectement, individuellement ou de concert, une participation supérieure à 5 % de son capital (une telle personne étant désignée comme un « actionnaire significatif »), à l'exception des personnes décrites ci-dessous. Les statuts prévoient que chaque actionnaire bénéficie d'un nombre de droits de vote

proportionnel au nombre d'actions qu'il détient, à l'exception des actions détenues par le même actionnaire en la forme nominative depuis au moins deux ans qui comportent un droit de vote double. Aucune action de préférence et aucun titre sans droit de vote n'a été émis par la Société.

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2016	Actions détenues	% du capital ⁽²⁾	Droits de vote	% des droits de vote ⁽³⁾
A/Actionnaire détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter ⁽¹⁾	16 700 967	7,39 %	33 401 934	13,34 %
B/Actions autodétenues	577 603	0,26 %	-	-
C/Public (nominatif et porteur)	208 666 817	92,35 %	217 080 229	86,66 %
TOTAL	225 945 387	100,00 %	250 482 163	100,00 %

(1) Mme Élisabeth Badinter détient 2,58 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,66 % des droits de vote) et 4,81 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 8,68 % des droits de vote).

(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions autodétenues.

(3) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société (pourcentage de droits de vote exerçables en Assemblée), abstraction faite des actions autodétenues qui sont privées du droit de vote, et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.

RAPPEL DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DE LA SOCIÉTÉ DES DEUX ANNÉES PRÉCÉDENTES

Au 31 décembre 2015	Actions détenues	% du capital ⁽²⁾	Droits de vote	% des droits de vote ⁽³⁾
A/Actionnaires détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter ⁽¹⁾	16 700 967	7,50 %	33 401 934	13,55 %
The Capital Group Companies, Inc. ⁽⁴⁾	11 226 876	5,05 %	11 226 876	4,55 %
B/Actions autodétenues	1 216 839	0,55 %	-	-
C/Public (nominatif et porteur)	193 396 058	86,90 %	201 873 023	81,90 %
TOTAL	222 540 740	100,00 %	246 501 833	100,00 %

(1) Mme Élisabeth Badinter détient 2,62 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,73 % des droits de vote) et 4,88 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 8,82 % des droits de vote).

(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions autodétenues.

(3) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société (pourcentage de droits de vote exerçables en Assemblée), abstraction faite des actions autodétenues qui sont privées du droit de vote, et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.

(4) Agit en qualité d'investment adviser pour le compte de fonds. Il agrège les positions détenues par Capital Research and Management Company et Capital Group International Inc.

6



Au 31 décembre 2014	Actions détenues	% du capital ⁽²⁾	Droits de vote	% des droits de vote ⁽³⁾
A/Actionnaire détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter ⁽¹⁾	19 172 340	8,67 %	38 344 680	15,87 %
B/Actions autodétenues	7 895 366	3,57 %	-	-
C/Public (nominatif et porteur)	194 136 151	87,76 %	203 285 039	84,13 %
TOTAL	221 203 857	100,00 %	241 629 719	100,00 %

(1) Mme Élisabeth Badinter détient 2,67 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,88 % des droits de vote) et 6,00 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 10,99 % des droits de vote).

(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions autodétenues.

(3) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, abstraction faite des actions autodétenues qui sont privées du droit de vote, et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.

La Société a été informée, ainsi que l'Autorité des marchés financiers, conformément à l'article L. 233-7 du Code de commerce, des franchissements de seuils légaux ci-dessous par la Société The Capital Group Companies, Inc., agissant en qualité d'*investment adviser* pour le compte de fonds, qui a déclaré :

- par courrier reçu le 12 janvier 2016, avoir franchi en hausse, le 8 janvier 2016, le seuil de 5 % des droits de vote de la Société ;
- par courrier reçu le 26 janvier 2016, avoir franchi en baisse, le 22 janvier 2016, le seuil de 5 % des droits de vote de la Société ;
- par courrier reçu le 27 janvier 2016, avoir franchi en baisse, le 26 janvier 2016, le seuil de 5 % du capital de la Société ;
- par courrier reçu le 10 février 2016, avoir franchi en hausse, le 8 février 2016, le seuil de 5 % du capital de la Société ;

- par courrier reçu le 15 février 2016, avoir franchi en baisse, le 11 février 2016, le seuil de 5 % du capital de la Société ;
- par courrier reçu le 14 mars 2016, avoir franchi en hausse, le 10 mars 2016, le seuil de 5 % du capital de la Société ;
- par courrier reçu le 28 octobre 2016, avoir franchi en baisse, le 26 octobre 2016, le seuil de 5 % du capital Société.

Le nombre approximatif d'actionnaires selon le dernier recensement exhaustif disponible en date du 31 décembre 2016, qui correspond au TPI (titres au porteur identifiables) croisé avec les informations sur les actions nominatives gérées par CACEIS Corporate Trust, était d'environ 52 707 actionnaires.

6.2.2 Contrôle de la Société

Au 31 décembre 2016, à sa connaissance, la Société n'est pas contrôlée et ne fait l'objet d'aucun accord ou engagement liant un ou plusieurs actionnaires, société, gouvernement étranger ou autre personne morale ou personne physique agissant individuellement ou

conjointement portant sur la détention directe ou indirecte de son capital ou sur son contrôle, et il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner à une date ultérieure un changement de contrôle de la Société.

6.2.3 Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition

Les informations requises par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce figurent dans le présent document de référence comme suit : la mention de l'existence d'autorisations et de délégations consenties par l'Assemblée générale de la Société au Directoire relatives à l'émission d'actions et le rachat d'actions est indiquée aux chapitres 6.3.1 et 6.3.3, la structure du capital est décrite au chapitre 6.2 et l'existence de droits de vote double prévus par les statuts de la Société (article 21) est mentionnée au chapitre 6.1.5.

Il est en outre précisé qu'à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord prévoyant qu'en cas d'offre publique des indemnités sont dues aux membres du Directoire ou aux salariés si leur emploi devait prendre fin en raison de cette offre publique.

Certains contrats d'emprunt comportent des clauses de changement de contrôle.



6.3 Renseignements sur le capital

6.3.1 Capital souscrit et catégories d'actions

Composition du capital social

Le 4 juillet 2016, Publicis Groupe SA a mis en paiement la totalité du dividende mis en distribution lors de l'Assemblée générale mixte du 25 mai 2016, soit en numéraire, soit en actions nouvelles conformément à l'option accordée à chaque actionnaire, ce qui a donné lieu à une augmentation de capital d'un montant de 1 096 979,20 euros par création de 2 742 448 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal.

Au cours de l'exercice 2016, 462 580 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal ont été créées au titre des plans d'actions gratuites (notamment au titre du LTIP 2013, LTIP 2014, LTIP 2015

et LTIP Directoire 2013-2015 pour les bénéficiaires en France et au titre du plan international d'actions gratuites 2011 et du LTIP 2012 international), représentant une augmentation de capital globale de 185 032 euros.

199 619 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal ont également été créées en contrepartie de l'exercice de bons de souscription d'actions, représentant une augmentation de capital globale de 79 847,60 euros.

Au 31 décembre 2016, le capital social s'élevait à 90 378 154,80 euros et était divisé en 225 945 387 actions de 0,40 euro de nominal, entièrement libérées, dont 25 114 379 actions à droits de vote double.

TABLEAU DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET AUTORISATIONS DONNÉES AU DIRECTOIRE

Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2016
Autorisation de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions en faveur des membres du personnel et/ou des mandataires sociaux	29 mai 2013 (15 ^e résolution)	38 mois Échéance : 29/07/2016 Mis fin par l'AG du 25/05/2016 (26 ^e résolution)	Dans la limite de 3 % du capital Plafond de 0,5 % du capital pour les dirigeants mandataires sociaux ⁽¹⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, avec maintien du droit préférentiel, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	28 mai 2014 (13 ^e résolution)	26 mois Échéance : 28/07/2016 Mis fin par l'AG du 25/05/2016 (19 ^e résolution)	Montant nominal maximum : 30 000 000 € ⁽²⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ⁽³⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel, par offre au public	28 mai 2014 (14 ^e résolution)	26 mois Échéance : 28/07/2016 Mis fin par l'AG du 25/05/2016 (20 ^e résolution)	Montant nominal maximum : 9 000 000 € ⁽²⁾⁽⁴⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ⁽³⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel, par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier	28 mai 2014 (15 ^e résolution)	26 mois Échéance : 28/07/2016 Mis fin par l'AG du 25/05/2016 (21 ^e résolution)	Dans la limite de 20 % du capital Montant nominal maximum : 9 000 000 € ⁽²⁾⁽⁴⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ⁽³⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres	28 mai 2014 (16 ^e résolution)	26 mois Échéance : 28/07/2016 Mis fin par l'AG du 25/05/2016 (23 ^e résolution)	Montant nominal maximal : 30 000 000 € ⁽²⁾	Néant

6



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur le capital

Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2016
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières en cas d'offre publique initiée par la Société	28 mai 2014 (17 ^e résolution)	26 mois Échéance : 28/07/2016 Mis fin par l'AG du 25/05/2016 (24 ^e résolution)	Montant nominal maximal : 9 000 000 € ^{(2) (4)}	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel	28 mai 2014 (18 ^e résolution)	26 mois Échéance : 28/07/2016 Mis fin par l'AG du 25/05/2016 (22 ^e résolution)	Dans la limite de 15 % ^{(2) (4)} de l'émission initiale et au même prix que celle-ci. Sous réserve de respect du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée.	Néant
Autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe	28 mai 2014 (19 ^e résolution)	38 mois Échéance : 28/07/17	Dans la limite de 5 % du capital ⁽⁵⁾ Plafond de 0,5 % du capital pour les dirigeants mandataires sociaux ^{(6) (7)}	Attribution globale de 4 284 299 actions gratuites
Autorisation d'intervenir sur les actions de la Société*	27 mai 2015 (16 ^e résolution)	18 mois Échéance : 27/11/16 Mis fin par l'AG du 25/05/2016 (18 ^e résolution)	Dans la limite de 10 % du capital Enveloppe globale maximale : 2 212 038 570 € Prix unitaire maximum d'achat : 100 €	Contrat de liquidité : acquisition de 526 230 actions (cours moyen d'achat 58,51 €) et cession de 525 230 actions (cours moyen de vente 57,25 €) Cession de 88 441 actions aux bénéficiaires de stock- options. Livraison de 184 418 actions gratuites
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions propres	27 mai 2015 (17 ^e résolution)	26 mois Échéance : 27/07/17	Dans la limite de 10 % du capital par périodes de 24 mois	Néant
Autorisation d'augmenter le capital sans droit préférentiel avec faculté de fixation du prix d'émission*	27 mai 2015 (18 ^e résolution)	26 mois Échéance : 27/07/17	Dans la limite des plafonds fixés par les 13 ^e , 14 ^e et 15 ^e résolutions de l'AGE du 28 mai 2014 ^{(8) (9)}	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société*	27 mai 2015 (19 ^e résolution)	26 mois Échéance : 27/07/17	Dans la limite de 10 % du capital ^{(8) (9)}	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise	27 mai 2015 (20 ^e résolution)	26 mois Échéance : 27/07/17 Mis fin par l'AG du 25/05/2016 (27 ^e résolution)	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(2) (10)}	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 2015 (21 ^e résolution)	18 mois Échéance : 27/11/16 Mis fin par l'AG du 25/05/2016 (28 ^e résolution)	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(2) (11)}	Néant



Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2016
Autorisation d'intervenir sur les actions de la Société*	25 mai 2016 (18 ^e résolution)	18 mois Échéance : 25/11/17	Dans la limite de 10 % du capital Enveloppe globale maximale : 2 002 866 660 € Prix unitaire maximum d'achat : 90 €	Contrat de liquidité : acquisition de 1 013 476 actions (cours moyen d'achat 62,91 €) et cession de 1 058 923 actions (cours moyen de vente 59,67 €) Cession de 321 886 actions aux bénéficiaires de stock- options. Livraison de 44 actions gratuites
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, avec maintien du droit préférentiel, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital*	25 mai 2016 (19 ^e résolution)	26 mois Échéance : 25/07/2018	Montant nominal maximum : 30 000 000 € ⁽¹²⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ⁽¹³⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel, par offre au public*	25 mai 2016 (20 ^e résolution)	26 mois Échéance : 25/07/2018	Montant nominal maximum : 9 000 000 € ⁽¹²⁾⁽¹⁴⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ⁽¹³⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel, par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier*	25 mai 2016 (21 ^e résolution)	26 mois Échéance : 25/07/2018	Dans la limite de 20 % du capital Montant nominal maximum : 9 000 000 € ⁽¹²⁾⁽¹⁴⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ⁽¹³⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel*	25 mai 2016 (22 ^e résolution)	26 mois Échéance : 25/07/2018	Dans la limite de 15 % ⁽¹²⁾⁽¹⁴⁾ de l'émission initiale et au même prix que celle-ci. Sous réserve de respect du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée.	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres*	25 mai 2016 (23 ^e résolution)	26 mois Échéance : 25/07/2018	Montant nominal maximal : 30 000 000 € ⁽¹²⁾	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières en cas d'offre publique initiée par la Société*	25 mai 2016 (24 ^e résolution)	26 mois Échéance : 25/07/2018	Montant nominal maximal : 9 000 000 € ⁽¹²⁾⁽¹⁴⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ⁽¹³⁾	Néant
Autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe	25 mai 2016 (25 ^e résolution)	38 mois Échéance : 25/07/2019	Dans la limite de 3 % du capital ⁽¹⁵⁾ Plafond de 0,3 % du capital pour les dirigeants mandataires sociaux ⁽¹⁾⁽¹⁶⁾	Attribution globale de 1 816 940 actions gratuites
Autorisation de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions en faveur des membres du personnel et/ou des mandataires sociaux	25 mai 2016 (26 ^e résolution)	38 mois Échéance : 25/07/2019	Dans la limite de 3 % du capital ⁽¹⁷⁾ Plafond de 0,3 % du capital pour les dirigeants mandataires sociaux ⁽¹⁾⁽¹⁷⁾	Néant



Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2016
Délégation à l'effet d'augmenter le capital au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise	25 mai 2016 (27 ^e résolution)	26 mois Échéance : 25/07/2018	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ⁽¹²⁾⁽¹⁸⁾	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	25 mai 2016 (28 ^e résolution)	18 mois Échéance : 25/11/17	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ⁽¹²⁾⁽¹⁹⁾	Néant

- (1) Ce plafond s'impute sur le plafond de 3 % fixé par la présente résolution.
- (2) Ce montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 30 000 000 €, fixé par la treizième résolution de l'AGE du 28 mai 2014.
- (3) Ce montant est commun à l'ensemble des titres de créances dont l'émission est déléguée au Directoire par l'AGE du 28 mai 2014.
- (4) Ce montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 9 000 000 € fixé par la quatorzième ou la quinzième résolution de l'AGE du 28 mai 2014 selon qu'il s'agisse d'offre au public ou d'offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.
- (5) Ce plafond s'impute sur le plafond de 3 % fixé par la quinzième résolution (option de souscription et/ou d'achat d'actions) de l'AGE du 29 mai 2013.
- (6) Ce plafond s'impute sur le plafond de 5 % fixé par la présente résolution.
- (7) Ce plafond s'impute sur le plafond de 0,5 % fixé par la quinzième résolution de l'AGE du 29 mai 2013.
- (8) Ce montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 30 000 000 €, fixé par la treizième résolution de l'AGE du 28 mai 2014 jusqu'à l'AGE du 25 mai 2016. Pour les délégations se poursuivant, le montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 30 000 000 €, fixé par la dix-neuvième résolution de l'AGE du 25 mai 2016.
- (9) Ce montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 9 000 000 € fixé par la quatorzième ou la quinzième résolution de l'AGE du 28 mai 2014 selon qu'il s'agisse d'offre au public ou d'offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier jusqu'à l'AGE du 25 mai 2016. À compter de l'AGE du 25 mai 2016, le montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 9 000 000 € fixé par la vingtième ou vingt et unième résolution de ladite assemblée.
- (10) Ce montant s'impute sur le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la vingt-et-unième résolution de l'AGE du 27 mai 2015.
- (11) Ce montant s'impute sur le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la vingtième résolution de l'AGE du 27 mai 2015.
- (12) Ce montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 30 000 000 €, fixé par la dix-neuvième résolution de l'AGE du 25 mai 2016.
- (13) Ce montant est commun à l'ensemble des titres de créances dont l'émission est déléguée au Directoire par l'AGE du 25 mai 2016.
- (14) Ce montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 9 000 000 € fixé par la vingtième ou vingt-et-unième résolution de l'AGE du 25 mai 2016 selon qu'il s'agisse d'offre au public ou d'offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.
- (15) Ce plafond s'impute sur le plafond de 3 % fixé par la vingt-sixième résolution (option de souscription et/ou d'achat d'actions) de l'AGE du 25 mai 2016.
- (16) Ce plafond s'impute sur le plafond de 3 % fixé par la vingt-sixième résolution de l'AGE du 25 mai 2016.
- (17) Ce plafond s'impute sur le plafond de 3 % fixé par la vingt-cinquième résolution de l'AGE du 25 mai 2016.
- (18) Ce montant s'impute sur le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la vingt-huitième résolution de l'AGE du 25 mai 2016.
- (19) Ce montant s'impute sur le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la vingt-septième résolution de l'AGE du 25 mai 2016.
- * Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente autorisation ou délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique, visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

6.3.2 Existence d'actions non représentatives du capital, nombre et principales caractéristiques

Il n'existe aucune action non représentative du capital de la Société.



6.3.3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales

Actions propres

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 25 mai 2016 a, dans sa dix-huitième résolution, autorisé le Directoire à procéder ou faire procéder à des achats en vue des objectifs suivants :

- (1) l'attribution ou la cession d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou de son Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation applicable ;
- (2) 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 à l'attribution d'actions ordinaires de la Société ;
- (3) la conservation et la remise ultérieure d'actions (à titre d'échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe en tant que pratique admise par l'Autorité des marchés financiers ou autre) dans la limite de 5 % du capital ;
- (4) l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Publicis Groupe SA par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant au nom et pour le compte de la Société en toute indépendance et sans être influencé par la Société, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ou toute autre disposition applicable ;
- (5) l'annulation éventuelle des actions acquises, dans les conditions prévues par la loi ;
- (6) la mise en œuvre de toute opération admise ou qui viendrait à être admise par la réglementation en vigueur, notamment si elle s'inscrit dans le cadre d'une pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers.

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

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

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

Le nombre maximal d'actions pouvant être achetées ne peut excéder 10 % du nombre des actions composant le capital social à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'Assemblée ayant voté cette autorisation et que l'enveloppe globale maximale de cette autorisation est fixée à deux milliards deux millions huit cent soixante-six mille six cent soixante euros (2 002 866 660 euros).

Le prix unitaire maximum d'achat a été fixé à 90 euros, hors frais, étant précisé que ce prix n'est pas applicable au rachat d'actions utilisées pour satisfaire à l'attribution gratuite d'actions aux salariés ou des levées d'options.

Cette autorisation d'une durée de dix-huit mois a mis fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, et a remplacé celle précédemment accordée par la seizième résolution de l'Assemblée générale du 27 mai 2015.

Le descriptif du programme de rachat d'actions a fait l'objet d'une mise en ligne sur le site de Publicis Groupe.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ACHATS AU TITRE DES DIFFÉRENTS PROGRAMMES DE RACHAT DEPUIS 2012

	Quantité	Prix moyen d'achat (en euros)
Période du 01/01/2012 au 31/12/2012	18 389 396	35,91
Période du 01/01/2013 au 31/12/2013	4 770 687	48,93
Période du 01/01/2014 au 31/12/2014	1 251 497	58,73
Période du 01/01/2015 au 31/12/2015	7 732 424	72,45
Période du 01/01/2016 au 31/12/2016	1 539 706	61,41

6



En 2016, la Société a cédé 410 327 actions Publicis Groupe SA aux bénéficiaires de stock-options qui ont levé leurs options d'achat d'actions pendant l'exercice et a livré, au titre des plans d'actions gratuites, 184 462 actions existantes.

Par ailleurs, au titre du contrat de liquidité conclu avec la société Kepler Cheuvreux, la Société a procédé en 2016 à l'acquisition de 1 539 706 actions au cours moyen d'achat de 61,41 euros et a cédé 1 584 153 actions au cours moyen de vente de 62,10 euros.

Le montant des frais de négociation et des honoraires supportés par la Société au cours de l'exercice 2016 pour les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée générale du 27 mai 2015 dans sa seizième résolution puis par l'Assemblée générale du 25 mai 2016 dans sa dix-huitième résolution, s'élève à 70 000 euros.

Au 31 décembre 2016, Publicis Groupe SA détenait 577 603 actions (0,26 %) de son propre capital, pour un prix de revient global de 25 780 917 euros et un prix moyen unitaire de 44,63 euros.

Le 13 mars 2017, la Société a mis en place un contrat d'achat d'actions avec un prestataire de services d'investissements dans le cadre de son programme de rachat d'actions. Le contrat porte sur un volume maximal de 5 000 000 d'actions dont le cours moyen d'achat ne doit pas excéder les limites fixées par l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2016. Le prix d'achat de ces actions sera calculé à partir de la moyenne arithmétique des cours moyens pondérés par les volumes des actions observés chaque jour pendant la période de rachat, et ne pourra lui être supérieur. La période d'achat prévue par le contrat courra du 14 mars 2017 au 30 juin 2017 au plus tard.

6.3.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription, avec mention des conditions et modalités de conversion, d'échange ou de souscription

La répartition du capital au 31 décembre 2016, tenant compte de la dilution maximale résultant de l'ensemble des instruments financiers émis par la Société, est la suivante :

Au 31 décembre 2016	Actions détenues	%	Droits de vote	%
Élisabeth Badinter	16 700 967	7,34 %	33 401 934	13,26 %
Actions autodétenues	577 603	0,26 %	-	-
Public (nominatif et porteur)	208 666 817	91,75 %	217 080 229	86,15 %
Bons de souscription d'actions ⁽¹⁾	1 485 599	0,65 %	1 485 599	0,59 %
TOTAL	227 430 986	100,00 %	251 967 762	100,00 %

(1) Instruments dans la monnaie à la date d'arrêté des comptes 2016 (cours au 7 février 2017 : 61,40 €).

Un actionnaire, détenant 1 % du capital social de Publicis Groupe SA au 31 décembre 2016, détiendrait 0,99 % du capital social de Publicis Groupe SA à cette date, en cas d'exercice ou de conversion des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital (bons de souscription d'actions).

Les modalités de conversion des bons de souscription d'actions figurent à la note 24 des comptes consolidés dans le chapitre 4.6 du présent document.



6.3.5 Nantissements, garanties et sûretés

Il n'existe pas d'autocontrôle indirect. Au 31 décembre 2016, 539 000 actions inscrites au nominatif pur et 114 501 inscrites au nominatif administré faisaient l'objet d'un nantissement, soit un total de 653 501 actions nanties.

NANTISSEMENT PRINCIPAL

Nom de l'actionnaire inscrit au nominatif pur	Bénéficiaire - Créancier gagiste	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	% de capital nanti de l'émetteur au 31 décembre 2016
Consorts Badinter	LCF Edmond de Rothschild	09/09/2003	Non indiquée	Accord du créancier gagiste	509 000	0,002 %

Aucun actif significatif détenu par les sociétés du Groupe ne fait l'objet d'un nantissement.

6.3.6 Participation des salariés au capital

La participation des salariés au capital social au travers de plans d'épargne d'entreprise et selon la définition de l'article L. 225-102 du Code de commerce au 31 décembre 2016 n'est pas significative.

Il convient d'observer que le FCPE Publicis Groupe détenait, au 31 décembre 2016, 384 166 actions Publicis Groupe. En conséquence, les collaborateurs de Publicis Groupe détenaient à travers le FCPE, à la même date, 0,17 % du capital.

Au 31 décembre 2016, le nombre total d'options restant à lever par l'ensemble des bénéficiaires, est de 2 225 152, dont 434 790 sont des options d'achat d'actions exerçables immédiatement et 1 790 362 sont des options de souscription ou d'achat d'actions en cours d'acquisition.

Le Groupe a reconduit son programme de plans d'incentive à long terme avec les « LTIP 2016 », « 2016 Stock Incentive Plan Sapien » « LTIP 2016 - 2018 » et « LionLead3 ».

Le plan « LTIP 2016 » a attribué, en juin 2016, 770 300 actions gratuites à un certain nombre de dirigeants du Groupe sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans. De plus, les actions sont soumises à des critères de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité fixés pour l'année 2016.

Afin de faciliter l'intégration de Sapien et de ses filiales dans le Groupe Publicis, le Directoire a créé un programme spécifique de plan d'incentive à long terme avec le « 2016 Stock Incentive Plan Sapien ». Le plan de rémunération en actions s'articule en deux formules de durée variable reposant sur des caractéristiques particulières de présence et, le cas échéant, de performance. Ce plan a attribué, en avril 2016, 442 604 actions gratuites à un certain nombre de dirigeants de Sapien. La première formule prévoit une livraison annuelle d'un quart des actions gratuites échelonnée sur quatre ans. Pour la deuxième formule, la livraison de l'intégralité des actions gratuites a lieu au terme d'une période de trois ans.

Le plan d'attribution d'actions gratuites « LTIP 2016 - 2018 » a attribué, en juin 2016, 120 000 actions gratuites aux membres du Directoire et du Directoire +, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans. De plus, les actions sont soumises à des critères de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité fixés pour la période de performance de trois ans courant du début de l'année 2016 à la fin de l'année 2018.

LionLead3 est un plan dans lequel les dirigeants clés de Publicis Groupe sont éligibles à une attribution gratuite d'actions dont l'acquisition et la livraison dépendent de la détention d'actions du Groupe, de conditions de performance et de cours de l'action ainsi que de surperformance. La période de performance est constituée des années 2016, 2017 et 2018. Les bénéficiaires devront rester employés de Publicis Groupe jusqu'à la fin du plan pour recevoir les actions gratuites. Le plan s'articule en trois formules, une première concernant les bénéficiaires en France assortie d'une période d'acquisition de trois ans, une deuxième concernant les bénéficiaires hors de France assortie d'une période d'acquisition de quatre ans, et une troisième formule concernant les membres du Directoire/ Directoire + pour lesquels la période d'acquisition est de trois ans quel que soit leur pays d'activité. Le plan prévoit une attribution maximale de 4 768 335 actions sous réserve du dépassement des objectifs du plan.

Au 31 décembre 2016, le nombre total d'actions gratuites restant à attribuer définitivement aux salariés du Groupe sous condition de présence, et pour certaines, de performance, s'élève à 7 650 957.

Tous les détails concernant les plans d'options et d'actions gratuites (descriptif, mouvements de l'exercice et situation à la clôture) figurent dans la note 28 des comptes consolidés au chapitre 4.6 du présent document.

6



6.3.7 Historique du capital social

Les mouvements du capital social sur les trois dernières années sont les suivants :

Dates	Opérations sur capital	Nombre d'actions	Nominal	Capital				
31/12/2013	CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2013	216 023 378	0,40	86 409 351				
31/01/2014	Augmentations de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	684 773	0,40	273 909				
28/02/2014								
31/03/2014								
30/04/2014								
31/05/2014								
30/06/2014								
31/07/2014								
31/08/2014								
30/09/2014								
31/10/2014								
31/12/2014								
01/05/2014	Augmentations de capital (livraison d'actions gratuites)	815 623	0,40	326 249				
19/08/2014								
22/09/2014								
01/12/2014								
03/07/2014	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	2 094 672	0,40	837 869				
17/09/2014	Augmentation de capital (10 ^e tranche de remboursement des Oranes)	1 585 411	0,40	634 165				
31/12/2014	CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2014	221 203 857	0,40	88 481 543				
31/01/2015	Augmentations de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	517 819	0,40	207 127				
28/02/2015								
31/03/2015								
30/04/2015								
31/05/2015								
30/06/2015								
31/07/2015								
30/09/2015								
17/04/2015					Augmentations de capital (livraison d'actions gratuites)	655 982	0,40	262 393
19/04/2015								
01/09/2015								
01/12/2015								
02/07/2015	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	163 082	0,40	65 233				
31/12/2015	CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2015	222 540 740	0,40	89 016 296				
29/02/2016	Augmentations de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	199 619	0,40	79 848				
30/04/2016								
31/05/2016								
31/07/2016								
31/08/2016								
31/12/2016								
01/02/2016					Augmentations de capital (livraison d'actions gratuites)	462 580	0,40	185 032
01/04/2016								
18/04/2016								
03/05/2016								
01/06/2016								
16/06/2016								
04/07/2016	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	2 742 448	0,40	1 096 979				
31/12/2016	CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2016	225 945 387	0,40	90 378 155				



6.4 Informations boursières

6.4.1 Publicis Groupe en Bourse

Les marchés financiers ont évolué dans un contexte géopolitique très incertain en 2016 - le référendum sur le Brexit et son résultat inattendu et la campagne de l'élection présidentielle américaine et l'élection de Donald Trump - dans un environnement marqué par une croissance atone des économies mondiales.

Les indices boursiers ont touché leur point bas au cours du mois de février, avec la conjonction de la baisse des prix du pétrole, la remontée des taux directeurs américains et la persistance de taux d'intérêt négatifs en Europe qui pénalise le secteur bancaire. Puis le résultat du référendum sur la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne plongeait à nouveau les marchés dans l'incertitude. Mais ces derniers remontaient à la faveur d'une appréciation du dollar par rapport à l'ensemble des devises européennes, rebond amplifié par l'élection de Donald Trump et la perspective d'une politique active d'investissements outre-Atlantique.

Au global, l'indice CAC 40 a progressé de 4,9 %. A contrario, les grands indices américains atteignaient des plus hauts historiques. L'indice Dow Jones affichait une croissance de 13,4 % en 2016.

Le cours de l'action Publicis a affiché une progression de plus de 8 % à fin avril après la publication d'une croissance organique supérieure aux attentes des marchés au premier trimestre. Il a ensuite reculé comme l'ensemble des marchés, avec le résultat du référendum britannique. Sa performance a culminé à + 12,3 % le 6 septembre (à comparer à - 2,3 % pour le CAC 40) après la publication des résultats semestriels, marquée par une croissance organique et une marge opérationnelle au-dessus du consensus des analystes, et le retour à un *momentum* plus favorable en matière de gains de budgets. La publication d'une croissance organique décevante au 3^e trimestre a pesé sur le cours. Le titre a fini l'année 2016 sur un gain de 6,8 %, tiré sur le dernier mois de l'année par l'appréciation du dollar. Sur la base des dividendes réinvestis, le titre Publicis Groupe affiche une progression de 9,5 %.

6.4.2 Relations avec les investisseurs

La communication financière de Publicis Groupe repose sur le principe de fournir des informations précises, transparentes et sincères sur la situation du Groupe à l'ensemble des marchés financiers dans le cadre des textes, normes et procédures en vigueur en France : loi de sécurité financière, normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*)... Les relations investisseurs de Publicis Groupe dialoguent de façon étroite et permanente avec les analystes des sociétés de courtage et des fonds d'investissement. La communication financière de Publicis Groupe auprès des investisseurs institutionnels se traduit

par l'organisation de réunions sur les principales places financières mondiales, et par la participation des représentants du Groupe à des conférences d'investisseurs.

Au cours de l'année 2016, Publicis Groupe a rencontré plus de 900 investisseurs institutionnels en Europe, au Royaume-Uni et aux États-Unis (contre moins de 900 en 2015), lors de rendez-vous privés (*roadshows*) et de conférences investisseurs du secteur en Europe et aux États-Unis.

6

6.4.3 Marché des titres

Les informations sur les actions et les instruments financiers qui suivent proviennent des sites Euronext et Bloomberg.

Action Publicis Groupe

- Lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN/FRO000130577)
- Premier jour de cotation : 9 juin 1970
- Titres admis sur Euronext Paris : la totalité des titres composant le capital social

Le 27 décembre 2007 Publicis Groupe SA était informé de la fin de la cotation des actions Publicis Groupe SA au New York Stock Exchange. Cette radiation faisait suite à l'annonce, exprimée le 17 septembre

2007 par la Société aux autorités de marché américaines, de son souhait de mettre fin à la cotation des actions Publicis Groupe SA au New York Stock Exchange (cotées sous la forme d'*American Depositary Receipt* ; ratio : un ADR pour une action Publicis), les transactions excédant rarement une moyenne annuelle de 1 % de la totalité des titres composant le capital social.

Par défaut, des transactions sur le titre peuvent être effectuées sur le marché Hors Cote OTCQX du New York Stock Exchange sous la forme d'*American Depositary Receipt* ; ratio : 4 ADR pour une action Publicis (ticker : PUBGY). La plateforme OTCQX est un outil d'information permettant d'assurer l'accès aux investisseurs américains tout en garantissant la transparence des prix.



Évolution du cours sur Euronext Paris au cours de l'exercice 2016 :

- plus haut : 69,540 euros le 6 septembre ;
- plus bas : 49,945 euros le 20 janvier ;
- cours moyen : 62,097 euros (sur la base des cours de clôture).

VOLUMES TRAITÉS ET ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES DIX-HUIT DERNIERS MOIS SUR EURONEXT PARIS

Période	Nombre de séances	Volumes moyens traités par séance ⁽¹⁾			Cours du mois (en euros)			
		Nombre de titres	Capitaux (en milliers d'euros)	Premier cours	Dernier cours	Plus haut	Plus bas	
2015	Octobre	22	1 181 159	71 513	61,42	59,06	65,24	55,60
	Novembre	21	863 105	50 520	58,77	59,72	60,33	55,70
	Décembre	22	811 300	48 636	60,02	61,38	62,98	57,57
	Janvier	20	1 040 319	55 928	60,84	55,27	60,84	49,94
	Février	21	1 125 301	62 106	55,40	57,16	58,04	50,50
	Mars	23	721 556	43 183	57,02	61,71	62,98	56,96
	Avril	21	670 584	42 762	61,11	64,63	66,72	60,55
	Mai	22	503 338	32 226	64,78	65,06	65,66	62,02
	Juin	22	817 298	49 991	65,04	60,53	66,19	57,42
	Juillet	21	602 727	38 321	60,90	66,60	67,20	58,21
	Août	23	378 576	25 145	66,72	66,55	67,92	64,18
	Septembre	22	516 466	34 810	66,65	67,32	69,54	65,50
2016	Octobre	21	633 772	40 579	67,20	62,50	67,96	60,87
	Novembre	22	705 725	42 611	62,67	61,23	62,70	58,39
	Décembre	21	569 669	35 936	61,01	65,55	65,91	59,96
2017	Janvier	22	575 935	37 603	65,61	63,56	67,49	63,56
	Février	20	928 383	58 100	63,79	63,63	64,63	59,27
2017	Mars	23	711 307	44 673	63,99	65,51	65,51	61,34

(1) Volumes traités sur Euronext (hors plateformes alternatives).



Bons de souscription d'actions (BSA) Publicis Groupe

- Lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN : FR0000312928)
- Premier jour de cotation : 24 septembre 2002
- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2016 :
 - plus haut : 39,485 euros le 7 septembre 2016 ;
 - plus bas : 20,83 euros le 20 janvier 2016 ;
 - cours moyen : 32,4681 euros pour 2016 (sur la base des cours de clôture).

Au 31 décembre 2016, 1 463 644 bons de souscription d'actions, exerçables jusqu'en 2022, restaient en circulation.

Eurobond de 1,3 milliard d'euros en deux tranches à échéance 2021 et 2024 émises le 9 décembre 2014

- Lieu de cotation : Euronext Paris
- Premier jour de cotation : 11 décembre 2014
- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2016 :
 - tranche de 700 millions d'euros à échéance du 16 décembre 2021, avec un coupon annuel de 1,125 % (code ISIN : FR0012384634) :
 - plus haut : 104,996 euros le 7 septembre 2016,
 - plus bas : 100,411 euros le 10 mars 2016,
 - cours moyen : 103,121 euros (sur la base des cours de clôture) ;

- tranche de 600 millions d'euros à échéance du 16 décembre 2024, avec un coupon annuel de 1,625 % (code ISIN : FR0012384667) :
 - plus haut : 109,528 euros le 28 septembre 2016,
 - plus bas : 100,758 euros le 10 mars 2016,
 - cours moyen : 105,372 (sur la base des cours de clôture).

Eurobond de 500 millions d'euros à échéance 2023 émises le 28 octobre 2016

- Lieu de cotation : Euronext Paris
- Premier jour de cotation : 3 novembre 2016
- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2016 :
 - plus haut : 98,782 euros le 4 novembre 2016 ;
 - plus bas : 96,518 le 6 décembre 2016 ;
 - cours moyen : 97,505 (sur la base des cours de clôture).



7



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée générale mixte, ordinaire annuelle et extraordinaire se tiendra le 31 mai 2017 au Publiciscinéma, 133, avenue des Champs-Élysées, Paris 8^e.

Préalablement à cette assemblée, les documents et renseignements légaux seront communiqués aux actionnaires conformément à la législation en vigueur et notamment par consultation électronique sur le site Internet de Publicis.



8



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1	Documents accessibles au public	258	8.4	Table de concordance du document de référence	261
8.2	Responsable du document de référence et attestation	259	8.5	Table de réconciliation du rapport financier annuel	263
8.2.1	Responsable du document de référence	259	8.6	Table de réconciliation du rapport de gestion	264
8.2.2	Attestation du responsable du document de référence	259		Commentaire de l'exercice	264
8.3	Contrôleurs légaux des comptes	260		Éléments de présentation du Groupe	264
8.3.1	Commissaires aux comptes titulaires	260		Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise	265
8.3.2	Commissaires aux comptes suppléants	260		Information sur la Société et le capital	265
				Éléments relatifs aux états financiers	266
				Rapport de la Présidente du Conseil de surveillance	266



8.1 Documents accessibles au public

Pendant la durée de validité du présent document de référence, les statuts de la Société, les procès-verbaux des Assemblées générales ainsi que les rapports du Directoire aux assemblées, les rapports des commissaires aux comptes, et plus généralement tous les documents adressés ou mis à la disposition des actionnaires conformément à la loi peuvent être consultés au siège social de Publicis Groupe SA, 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris.

Les statuts de la Société sont également consultables sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com).

Les comptes sociaux et les comptes consolidés de Publicis Groupe SA pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 31 décembre 2016

peuvent être consultés au siège social de la Société dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, ainsi que sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com et www.publicisgroupe.com/ir) et sur le site de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Par ailleurs, les informations financières historiques d'une filiale directe ou indirecte de la Société à raison des exercices clos les 31 décembre 2015 et 31 décembre 2016 peuvent être consultées au siège social de cette filiale, dans les conditions légales et réglementaires qui lui sont applicables.



8.2 Responsable du document de référence et attestation

8.2.1 Responsable du document de référence

M. Maurice Lévy, Président du Directoire de Publicis Groupe SA (« la Société »).

8.2.2 Attestation du responsable du document de référence

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste également qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société comme de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, dont les différentes composantes sont indiquées dans la table de réconciliation du chapitre 8.6, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Paris, le 5 mai 2017

Maurice Lévy,
Président du Directoire



8.3 Contrôleurs légaux des comptes

8.3.1 Commissaires aux comptes titulaires

Ernst & Young et Autres

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles

Société représentée par M. Vincent de La Bachelerie et Mme Valérie Desclève

1/2, place des Saisons, 92400 Courbevoie - Paris La Défense 1

Désignée par l'Assemblée générale du 4 juin 2007, dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 29 mai 2013 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Ernst & Young et Autres a remplacé Ernst & Young Audit, société appartenant au même réseau, qui avait été nommée commissaire aux comptes par l'Assemblée générale du 14 juin 2001.

Mazars

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles

Société représentée par M. Philippe Castagnac et Mme Anne-Laure Rousselou

61, rue Henri-Régnault, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie

Désignée par l'Assemblée générale du 25 juin 1981, dont le mandat a été renouvelé pour la dernière fois par l'Assemblée générale du 7 juin 2011 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

8.3.2 Commissaires aux comptes suppléants

Auditex

1/2, place des Saisons, 92400 Courbevoie - Paris La Défense 1

Désignée par l'Assemblée générale du 4 juin 2007, dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 29 mai 2013 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

M. Gilles Rainaut

61, rue Henri-Régnault, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie

Désigné par l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2010, dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 25 mai 2016 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.



8.4 Table de concordance du document de référence

Cf. annexe 1 du règlement européen n° 809/2004

	N° de pages	N° de chapitres
1. Personnes responsables		
1.1. Identité	259	8.2.1
1.2. Attestation	259	8.2.2
2. Contrôleurs légaux des comptes		
2.1. Identité	260	8.3
2.2. Changement éventuel	-	NA
3. Informations financières sélectionnées		
3.1. Informations financières historiques	16	1.1
3.2. Informations financières intermédiaires	-	NA
4. Facteurs de risques	37 à 46	1.8
5. Informations concernant l'émetteur		
5.1. Histoire et évolution de la Société	17 à 20 ; 238	1.2 ; 6.1.1 à 6.1.4
5.2. Investissements	30 à 33	1.5
6. Aperçu des activités		
6.1. Principales activités	22 à 26	1.4.1 à 1.4.3
6.2. Principaux marchés	27 à 28 ; 197 à 198	1.4.5 ; 1.4.6 et 4.6 (note 27)
6.3. Événements exceptionnels	NA	NA
6.4. Dépendance de l'émetteur	27 et 37 à 46	1.4.5 et 1.8
6.5. Position concurrentielle	29	1.4.8
7. Organigramme		
7.1. Description sommaire du Groupe	21	1.3.1
7.2. Liste des filiales importantes	21	1.3.2
8. Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1. Immobilisations corporelles importantes	26	1.4.4
8.2. Questions environnementales	126 à 129	2.4.5
9. Examen de la situation financière et du résultat		
9.1. Situation financière	141 à 143	3.4
9.2. Résultat d'exploitation	135 à 140	3.1 à 3.3
10. Trésorerie et capitaux		
10.1. Informations sur les capitaux	142	3.4.2
10.2. Flux de trésorerie	141	3.4.1
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	143	3.4.3
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	143	3.4.4
10.5. Sources de financement attendues	143	3.4.5
11. Recherche et développement, brevets et licences	35 et 36	1.7
12. Informations sur les tendances	146	3.7
13. Prévisions ou estimations du bénéfice		NA
14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale		
14.1. Informations concernant les membres	48 à 62	2.1.1 et 2.1.2
14.2. Conflits d'intérêts	61	2.1.1.4
15. Rémunérations et avantages		
15.1. Rémunérations versées et avantages en nature	73 à 101	2.2
15.2. Provisions pour pensions et retraites	96 ; 182 à 185 et 203	2.2.4 et 4.6 (note 21 et 29)
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1. Date d'expiration des mandats	48 à 61	2.1.1
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	102	2.3.1
16.3. Informations sur les Comités d'audit et de rémunération	63	2.1.3.3 et 2.1.3.2
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	64 à 68 ; 72	2.1.4.1 ; 2.1.6



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Table de concordance du document de référence

	N° de pages	N° de chapitres
17. Salariés		
17.1. Nombre de salariés	165 et 166	4.6 (note 3)
17.2. Participations et stock-options	89 à 101	2.2.4 ; 2.2.5 et 2.2.6
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	249	6.3.6
18. Principaux actionnaires		
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	241 et 242	6.2.1
18.2. Existence de droits de vote différents	238 à 240	6.1.5
18.3. Contrôle direct ou indirect	242	6.2.2
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	242	6.2.3
19. Opérations avec des apparentés	102 et 103	2.3
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1. Informations financières historiques	148 à 208 ; 212 à 234	4 et 5
20.2. Informations financières pro forma	-	NA
20.3. États financiers	148 à 208	4
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	209 et 210 ; 235 et 236	4.7 et 5.6
20.5. Date des dernières informations financières	-	NA
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	-	NA
20.7. Politique de distribution de dividendes	145	3.6
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	43 et 44 ; 161 et 181	1.8.4 ; 4.6 (notes 1.3 - Provisions et 20)
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	-	NA
21. Informations complémentaires		
21.1. Capital social	243 à 250	6.3
21.2. Actes constitutifs et statuts	238 à 240	6.1.5
22. Contrats importants	34	1.6
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	-	NA
24. Documents accessibles au public	258	8.1
25. Informations sur les participations	205 à 208	4.6 (note 32)

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés de l'exercice 2015 établis en application des normes IFRS, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 121 à 184 et 185 à 186 du document de référence 2015 déposé à l'AMF le 4 avril 2016 sous le numéro D. 16-0268 ;
- les comptes consolidés de l'exercice 2014 établis en application des normes IFRS, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 117 à 190 et 191 à 192 du document de référence 2014 déposé à l'AMF le 8 avril 2015 sous le numéro D. 15-0298 ;
- l'évolution de la situation financière et du résultat des opérations du Groupe pour l'exercice 2015, présentée aux pages 107 à 118 du document de référence 2015 déposé à l'AMF le 4 avril 2016 sous le numéro D. 16-0268 ;
- l'évolution de la situation financière et du résultat des opérations du Groupe pour l'exercice 2014, présentée aux pages 103 à 114 du document de référence 2014 déposé à l'AMF le 8 avril 2015 sous le numéro D. 15-0298 ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2015 établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 187 à 210 et 211 du document de référence 2015 déposé à l'AMF le 4 avril 2016 sous le numéro D. 16-0268 ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2014 établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 193 à 219 et 220 du document de référence 2014 déposé à l'AMF le 8 avril 2015 sous le numéro D. 15-0298 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice 2015, figurant en pages 84 à 87 du document de référence 2015 déposé à l'AMF le 4 avril 2016 sous le numéro D. 16-0268 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice 2014, figurant en pages 82 à 85 du document de référence 2014 déposé à l'AMF le 8 avril 2015 sous le numéro D. 15-0298 ;
- les parties non incluses des documents de référence 2015 et 2014 sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par le présent document de référence.



8.5 Table de réconciliation du rapport financier annuel

Afin de faciliter la lecture du rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier, dans le présent document de référence, les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

Rubrique du rapport financier annuel	N° de pages	Chapitres
1. Comptes annuels	212 à 234	5.1 à 5.5
2. Comptes consolidés	148 à 208	4.1 à 4.6
3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	235 à 236	5.6
4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	209 à 210	4.7
5. Rapport de gestion comprenant au minimum les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-2, L. 225-100-3 et L. 225-211 alinéa 2 du Code de commerce		Cf. table de réconciliation du rapport de gestion figurant au chapitre 8.6
6. Déclaration des personnes assumant la responsabilité du rapport de gestion	259	8.2.2
7. Honoraires des commissaires aux comptes	204	4.6 (note 31)
8. Rapport de la Présidente du Conseil de surveillance établi en application de dispositions légales	64 à 70	2.1.4
9. Rapport des commissaires aux comptes sur le contrôle interne	71	2.1.5



8.6 Table de réconciliation du rapport de gestion

Commentaire de l'exercice

	N° de pages	Chapitres
Situation et activité de la Société et du Groupe	16 ; 17 à 20 ; 22 à 29	1.1 ; 1.2 et 1.4
Résultats de l'activité de la Société et du Groupe	148 à 150 ; 212 ; 213 à 214 ; 232 à 233 ; 234	4.1 à 4.3 ; 5.1 ; 5.2 ; 5.4 (note 26) et 5.5
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	30 à 33 ; 135 à 144	1.5 et 3.1 à 3.5
Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société		NA
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport	20 ; 48	1.2 et 2.1
Évolution prévisible de la Société et du Groupe	33 ; 146	1.5.2 ; 1.5.3 et 3.7
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montants des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %	145	3.6
Prises de participations ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République Française	30 à 33	1.5.1

Éléments de présentation du Groupe

	N° de pages	Chapitres
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	37 à 46	1.8
Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers	157 à 163 ; 192 à 194 ; 194 à 196	4.6 (notes 1.3, 25 et 26)
Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	45 ; 143 ; 186 à 189 ; 194 à 196	1.8.5 ; 3.4.3 et 4.6 (notes 22 et 26)
Conséquences sociales et environnementales de l'activité et engagements sociétaux en faveur du développement durable, de l'économie circulaire, de la lutte contre le gaspillage alimentaire et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion de la diversité	108 à 132	2.4
Activité en matière de recherche et développement	35 à 36 ; 158	1.7 et 4.6 (note 1.3)
Succursales existantes		NA



Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise

	N° de pages	Chapitres
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires de la Société durant l'exercice	50 à 60	2.1.1
Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux membres du Directoire et aux membres du Conseil de surveillance à raison de leur mandat	73 à 88	2.2.1 à 2.2.3
Rémunération totale et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social	73 à 101	2.2
Engagements de toutes natures, pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	73 à 101 ; 102 à 103	2.2 ; 2.3.2
Conditions de levée des options et de conservation des actions issues de levées d'options par les dirigeants mandataires sociaux	78 à 88 ; 199 à 202	2.2.3 et 4.6 (note 28)
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	78 à 88 ; 92 ; 199 à 202	2.2.3 ; 2.2.4 (tableaux 6 et 7) et 4.6 (note 28)
Opérations des dirigeants et des personnes liées sur les titres de la Société	101	2.2.6
Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire significatif avec une filiale de la Société (hors conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales)		NA

Information sur la Société et le capital

	N° de pages	Chapitres
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts ou du capital	238 à 240	6.1.5
Pouvoirs du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	238 à 240 ; 243 à 246 ; 247 à 248	6.1.5 ; 6.3.1 et 6.3.3
Détails des achats et des ventes d'actions propres au cours de l'exercice	247 à 248	6.3.3
Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	190 à 191	4.6. (note 24)
Délégations en cours de validité	243 à 246	6.3.1
Structure et évolution du capital de la Société	241 à 242 ; 243 à 250	6.2. et 6.3
Actionnaires significatifs et droits de vote	241 à 242	6.2.1
Actionnariat salarié	249	6.3.6
Accords concernant un éventuel changement de contrôle	242	6.2.3
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce		NA
Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu de l'article L. 233-7 du Code de commerce	241 à 242	6.2.1
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci		NA
Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote		NA
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	78 à 88	2.2.3



Éléments relatifs aux états financiers

	N° de page	Chapitre
Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	234	5.5
Information sur les délais de paiement	144	3.5
Montant des prêts consentis en application de l'article L. 511-6 du Code monétaire et financier		NA

Rapport de la Présidente du Conseil de surveillance

	N° de pages	Chapitre
Rapport de la Présidente du Conseil de surveillance sur la composition du Conseil de surveillance et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	64 à 70	2.1.4
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport de la Présidente du Conseil de surveillance	71	2.1.5

Publicis Groupe SA

Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 90 378 154 euros

Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris - 542 080 601 RCS Paris

