

Résultats annuels 2016

9 février 2017

Résultats 2016

(millions d'euros)	2016	2016 vs 2015
Revenu	9 733	+1,4%
<i>Croissance organique</i>	+0,7%	
Marge opérationnelle	1 516	+2,0%
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	15,6%	
Résultat net part du groupe	(527)	
Bénéfice net courant par action dilué (euros) ⁽¹⁾	4,46	+1,6%
Dividende (euros) ⁽²⁾	1,85	+15,6%
Free cash flow avant variation du BFR	1 261	+14,9%

(1) Après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus (moins)-values de cession et de la réévaluation des earn-outs

(2) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 31 mai 2017

4^e trimestre 2016

Revenu	2 665
Croissance publiée	-2,5%
Croissance à taux de change constants	-1,6%
Croissance organique	-2,5%



Maurice Lévy, Président du Directoire de Publicis Groupe déclare :

« Les résultats de l'année 2016 confirment, s'il en était besoin, l'exceptionnelle robustesse de notre business model. Comme nous l'avions annoncé, nous constatons une amélioration de tous nos indicateurs : revenu, marge opérationnelle tant en valeur absolue qu'en taux, bénéfice net courant dilué par action et taux de distribution. A ces éléments positifs, s'ajoutent la très forte génération de cash-flow et la réduction de notre dette.

Ces résultats ont été réalisés dans un contexte de croissance organique très modeste, imputable au recul marqué de nos activités aux Etats-Unis dû pour l'essentiel aux pertes de budget media de 2015 et du début 2016 ainsi qu'aux difficultés de Razorfish. Ce qui nous a conduits d'une part à opérer la fusion de Razorfish et SapientNitro, créant la première entité mondiale dédiée à l'expérience consommateurs, et d'autre part à enregistrer une dépréciation d'actifs dans nos comptes 2016. Après prise en compte de cette charge comptable, le Groupe présente un solide bilan avec un taux d'endettement de 0,21 et des liquidités de près de cinq milliards d'euros, garantissant une grande manœuvrabilité.

L'année 2016 a été consacrée à la mise en œuvre de la nouvelle organisation transformant Publicis Groupe d'une « Advertising Holding » à une « Connecting Company », avec la création d'une toute nouvelle approche « The Power of One ». Ses résultats se sont fait sentir dès l'été 2016 avec des belles réussites auprès de clients tel qu'Asda au Royaume Uni, Wal-Mart aux Etats Unis, des victoires comme Merck, KFC et récemment HSBC, ou encore le retour de Special K, et le maintien de Mars avec une extension de budget et tout récemment, celui de GMC après une longue compétition. Cette nouvelle approche n'en est qu'à ses débuts et compte-tenu des résultats déjà acquis, me parait très prometteuse.

L'année 2017 marque définitivement l'entrée dans une ère nouvelle, autant sur le marché que sur notre Groupe. La société évolue de façon spectaculaire avec le développement exponentiel du numérique et autres technologies, conduisant les entreprises à se transformer de façon très profonde. Les résultats des référendums au Royaume-Uni et en Italie et des élections aux Etats-Unis annoncent des bouleversements géopolitiques générant des incertitudes nouvelles sur l'Europe où les positions traditionnelles américaines semblent évoluer avec des répercussions économiques difficilement évaluables.

Notre Groupe est prêt pour ce nouveau monde. Tout d'abord avec des actifs numériques dont le potentiel est considérable. Mais aussi avec des capacités importantes pour accompagner nos clients, y compris dans leur transformation. Enfin notre Groupe est prêt à affronter ces nouveaux défis, avec l'arrivée d'une nouvelle génération aux commandes.

En effet, après 30 années passées à développer cette superbe marque qu'est Publicis et à porter le groupe jusqu'aux premiers rangs mondiaux, le 1^{er} juin prochain, je céderai la Présidence du Directoire à Arthur Sadoun. Au cours des dix dernières années Arthur Sadoun a su montrer l'étendue de ses capacités : c'est un grand professionnel animé par la passion du client et le souci de le faire gagner. Il comprend le monde de demain, sait attirer les talents, les réunir et les faire travailler dans des équipes pluridisciplinaires, seule



façon de tirer le meilleur parti du « Power of One » dont le succès est déjà avéré. Pour ma part, si les actionnaires en décidaient ainsi, je succéderais à la Présidente du Conseil de Surveillance, Madame Elisabeth Badinter, avec le plaisir de savoir qu'elle poursuivra son action vigilante au sein du Conseil. A ce stade je tiens à remercier toutes les équipes qui se sont succédées au fil de ces 30 dernières années et qui par leur action ont permis au groupe de devenir ce qu'il est : le troisième mondial, le premier pour le numérique, présent dans plus de 100 pays et ayant multiplié les revenus par 50, les effectifs par 25 et sa capitalisation boursière par près de 100.

Nous sommes ambitieux et nous le resterons. Je sais que la relève est là, dynamique, curieuse, engagée, créative, pleine d'énergie et déterminée. Cette nouvelle équipe va construire le futur de Publicis Groupe en réalisant le but ultime de notre transformation avec The Power Of One. Pour mener les combats de l'avenir, Arthur Sadoun pourra s'appuyer sur les compétences de tout premier plan des membres du Directoire - Jean-Michel Etienne et Anne-Gabrielle Heilbronner - enrichi par l'arrivée de Steve King dont le parcours est excellent en tous points et force l'admiration.

Les objectifs d'avenir passent avant tout par la relance de la croissance interne. Le premier semestre 2017 portera encore les traces des difficultés passées et dès le deuxième semestre le Groupe devrait pouvoir afficher des chiffres plus en ligne avec ceux de ses concurrents. Et au-delà, la croissance devrait être durablement établie à des niveaux conformes à notre profil et notre histoire.

Nos récents succès commerciaux, les leviers sur l'amélioration de nos marges et la forte génération de cash-flow me rendent confiant pour l'avenir. Ceci nous permet de proposer à l'Assemblée Générale une hausse de 16% du dividende à 1,85 euro et de confirmer nos objectifs pour 2018. »



Le Conseil de surveillance de Publicis Groupe, réuni le 8 février 2017 sous la présidence de Madame Elisabeth Badinter, a examiné les comptes annuels de l'exercice 2016, présentés par Monsieur Maurice Lévy, Président du Directoire.

1 - PRINCIPAUX CHIFFRES CLES

<i>En millions d'euros, à l'exception des % et des données par action (en euros)</i>	2016	2015	2016 vs. 2015
Revenu	9 733	9 601	+1,4%
Marge opérationnelle avant amortissements	1 682	1 661	
<i>En % du revenu</i>	<i>17,3%</i>	<i>17,3%</i>	
Marge opérationnelle	1 516	1 487	+2,0%
<i>En % du revenu</i>	<i>15,6%</i>	<i>15,5%</i>	
Résultat opérationnel	9	1 378	
Résultat net part du groupe	(527)	901	
Bénéfice net courant ⁽¹⁾ dilué par action (BNPA courant dilué)	4,46	4,39	+1,6%
Free cash-flow avant variation du besoin en fonds de roulement	1 261	1 097	+14,9 %

(1) 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

2 - ACTIVITE DE 2016

Publicis Groupe a évolué dans un contexte de croissance mondiale comparable à celui de 2015, marqué néanmoins par un rebond de la croissance des marchés émergents alors que la croissance des économies américaines et européennes restait atone. L'inflation reste faible. La croissance organique a été modeste comme anticipé à +0,7 % du fait de l'impact des pertes de budgets de 2015 et de début 2016 et les difficultés rencontrées par Razorfish. Dans ce contexte, le Groupe a pris les mesures pour relancer la croissance, tirer le meilleur parti des actifs de Razorfish, et assurer un contrôle strict de ses coûts. Ainsi, la marge opérationnelle a encore été légèrement améliorée et le free cash-flow a progressé de 14,9 % à 1,261 milliard d'euros.



2.1 - Revenu du 4^e trimestre 2016

Le revenu consolidé de Publicis Groupe pour le 4^e trimestre 2016 est de 2 665 millions d'euros comparé à 2 734 millions d'euros en 2015, en recul de 2,5 %. Les variations des taux de change ont un impact négatif de 27 millions d'euros, soit 1,0 % du revenu du 4^e trimestre 2015. Les acquisitions (nettes de cessions) ont contribué à hauteur de 25 millions d'euros au revenu du 4^e trimestre 2016 soit 0,9 % du revenu du 4^e trimestre 2015. La croissance à taux de change constant est de -1,6 %.

La croissance organique est de -2,5 % au 4^e trimestre. Elle est négative en raison de l'impact des pertes de budgets de 2015 et début 2016 et 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 (+6,3%) où le marché n'a pas été porteur à la hauteur de nos attentes.

Répartition du revenu du 4^e trimestre 2016 par zone géographique

<i>En millions d'euros</i>	Revenu		Croissance organique	Croissance publiée
	T4 2016	T4 2015		
Europe	768	770	+5,1%	-0,3%
Amérique du Nord	1 362	1 417	-6,9%	-3,9%
Asie Pacifique	321	320	-1,5%	+0,3%
Amérique Latine	124	134	-1,1%	-7,5%
Moyen Orient / Afrique	90	93	+1,3%	-3,2%
Total	2 665	2 734	-2,5%	-2,5%

2.2 - Revenu de 2016

Sur l'ensemble de l'année, le revenu consolidé de Publicis Groupe est de 9 733 millions d'euros comparé à 9 601 millions d'euros 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 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.



Répartition du revenu au 31 décembre 2016 par zone géographique

En millions d'euros	Revenu		Croissance organique	Croissance publiée
	2016	2015		
Europe	2 760	2 664	+5,9%	+3,6%
Amérique du Nord	5 236	5 184	-2,2%	+1,0%
Asie Pacifique	1 085	1 066	+1,5%	+1,8%
Amérique Latine	365	412	+2,9%	-11,4%
Moyen Orient / Afrique	287	275	+1,1%	+4,4%
Total	9 733	9 601	+0,7%	+1,4%

L'Europe affiche une progression de 3,6 %. Hors impact des acquisitions et des taux de change, la croissance 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. 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 chez Razorfish alors que les nouveaux n'ont pas encore atteint leur régime de croissance, et une base de comparaison élevée au 4^e trimestre 2015 (+6,3 %) où le marché n'a pas été porteur à la hauteur de nos attentes.

L'Asie Pacifique est en hausse de 1,8 % et de 1,5 % sur une base organique. La Chine est en recul au 2^e semestre (-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 de l'impact 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.



Croissance organique 2016 par zone géographique : digital et analogique

	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%

Les activités numériques continuent de tirer la croissance du Groupe (+3,2 % de croissance organique). Les activités numériques en Amérique du Nord reculent de 0,4 % en raison de l'impact des pertes de budgets média et de la fin de projets chez Razorfish alors que les nouveaux démarreront prochainement. Razorfish affiche notamment un recul à deux chiffres. Il faut également souligner la poursuite de l'attrition des activités analogiques.

3 - ANALYSE DES CHIFFRES CLES

3.1 - Compte de résultat

La marge opérationnelle avant amortissements s'établit à 1 682 millions d'euros en 2016 par rapport à 1 661 millions en 2015, en hausse de 1,3 %, faisant ressortir une marge de 17,3 % du revenu (stable par rapport à 2015).

- 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 atteignent 73 millions d'euros en 2016 et s'inscrivent dans le cadre de la réorganisation du Groupe et de son adaptation à un environnement résolument 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).



La dotation aux amortissements est de 166 millions d'euros en 2016, en diminution de 4,6 % par rapport à 2015.

La marge opérationnelle s'élève à 1 516 millions d'euros en hausse 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.

Le taux de marge opérationnelle de 2016 est de 15,6 %, en progression de 10 points de base par rapport à 2015. La marge opérationnelle rapportée au revenu est affectée pour 20 points de base par l'impact des acquisitions et des devises par rapport à l'euro. A 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 fin 2015, des synergies de coûts avec Sapient, et de la baisse des charges de restructurations, en partie compensées notamment par des charges accrues relatives au déploiement de l'ERP et d'autres développements IT.

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.

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 pèse sur 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.



Le résultat financier hors réévaluation des *earn-outs* est une charge nette de 74 millions d'euros contre une charge de 77 millions d'euros en 2015. Le cout 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-outs* 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 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.

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*, le résultat net courant part du Groupe est de 1 015 millions d'euros, en hausse de 2,3 %.

Le Bénéfice net courant dilué par action est de 4,46 euros, en hausse de 1,6 %.

3.2 - Free cash flow

Hors variation du Besoin en Fonds de Roulement, le free cash-flow du Groupe s'élève à 1 261 millions d'euros en 2016, comparé à 1 097 millions d'euros pour 2015.



3.3 - Endettement net

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. La dette nette moyenne du Groupe s'élève à 2 385 millions d'euros en 2019 contre 2 429 millions en 2015, étant rappelé que l'acquisition de Sapient avait été réalisée le 6 février 2015.

4 - FAITS MARQUANTS 2016

4.1 - 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 Solutions 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.

4.2 - Engagement du Groupe à l'égard des start-ups

- **Viva Technology Paris.** Publicis Groupe en association avec le « Groupe les Echos » a créé à Paris le grand rendez-vous mondial des start-ups 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-ups, 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.
- **Publicis90.** 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.



4.3 - Partenariat mondial avec Tencent

Publicis Groupe a annoncé un accord de partenariat stratégique avec Tencent, le géant de l'Internet qui opère sur les plateformes médias et les réseaux sociaux les plus utilisés en Chine. Ce partenariat est une première entre un groupe mondial et la plus grande société internet chinoise, il transcende les trois pôles de solutions du Groupe (Publicis Media, Publicis Communications et Publicis.Sapient) et couvre les onze lignes de produits de Tencent. Cet accord cimenter les relations entre les deux groupes au niveau mondial avec la mission d'offrir aux clients toutes les innovations de Tencent ainsi qu'une approche unique et sans frontières reposant sur trois piliers : un formidable potentiel d'innovation, une exceptionnelle source de données et des contenus web novateurs.

4.4 - Acquisitions

- **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 sera intégrée au sein de Saatchi & Saatchi. Créée en 1999, cette agence de 65 professionnels compte parmi ses clients Toyota, Foxtel, Quantas, BT, Allianz et ASX.
- **Vertiba**, un spécialiste des solutions de marketing, partenaire de Salesforce. Fondé en 2010, Vertiba est basé à Boulder dans le Colorado. Les compétences de Vertiba seront intégrées dans la plateforme Publicis.Sapient
- **Seven Seconds**, un spécialiste du e-commerce et du digital, basé à Londres au Royaume-Uni. Fondée en 2013, Seven Seconds sera intégrée au sein de BBH. Ses principaux clients sont British Airways, Barclays, Boots, Tesco Retail et Tesco Bank
- **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.
- **Troyka Group** : Publicis Groupe prend une participation dans le premier groupe de services de communication pleinement intégré d'Afrique de l'Ouest. Le groupe Troyka est constitué de 6 agences: Insight Communications, The Thinkshop, All Seasons Media, Media Perspectives, The Quadrant Company et Hotsauce. Fondée 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 et 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 Nigéria, créant ainsi une puissante entité de



communication bénéficiant d'un avantage concurrentiel dans tous ses domaines d'intervention en Afrique de l'Ouest.

4.5 - Finance

Le 3 novembre 2016, Publicis Groupe, noté Baa2 perspective stable par Moody's et BBB+ perspective stable par Standard and Poor's, a procédé à une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros échéance 3 novembre 2023, avec un coupon annuel de 0,5 %. Le produit de l'émission a été affecté au remboursement partiel de l'emprunt bancaire de 1,6 milliard de dollars souscrit en janvier 2015 lors de l'acquisition de Sapient Corporation Inc. et aux besoins généraux de Publicis Groupe.

5 - GOUVERNANCE

Le Conseil de Surveillance de Publicis Groupe a choisi Arthur Sadoun pour succéder à Maurice Lévy à la Présidence du Directoire du Groupe.

A compter du 1^{er} juin 2017, Arthur Sadoun présidera un Directoire enrichi par l'arrivée de Steve King, actuellement CEO de Publicis Media, qui rejoindra à cette date Jean-Michel Etienne, Directeur général adjoint en charge des finances, et Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire général.

Pour développer le Groupe, cette équipe de direction pourra compter sur des leaders de premier plan et l'ensemble des forces de transformation du Groupe : Alan Wexler et Chip Register chez Publicis.Sapient, Nick Colucci chez Publicis Health, Jarek Ziebinski chez Publicis One, ainsi que Rishad Tobaccowala en matière de stratégie et d'approche « *client-centric* ».

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.

6 - PERSPECTIVES

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, Special K) 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 économique et des affaires de nos clients d'une part, et les notions de « One Company » et de transformation d'autre part, devraient être favorables à Publicis Groupe.

* *
*

Avertissement

Certaines informations autres qu'historiques contenues dans le présent document sont susceptibles de constituer des déclarations prospectives ou des prévisions financières non auditées. Ces déclarations prospectives et prévisions sont sujettes à des risques et des aléas pouvant se traduire, ultérieurement, par des données réelles substantiellement différentes. Ces déclarations prospectives et prévisions sont présentées à la date du présent document et Publicis Groupe n'assume aucune obligation quant à leur mise à jour du fait d'informations ou d'événements nouveaux ou de toute autre raison autre que les réglementations applicables. Publicis Groupe vous invite à prendre connaissance avec attention des informations relatives aux facteurs de risque susceptibles d'affecter son activité telles que figurant dans son Document de Référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF), consultable notamment sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com), y compris une conjoncture économique défavorable, un secteur extrêmement concurrentiel, la possibilité que nos clients remettent nos contrats en cause très rapidement, le fait qu'une part non négligeable des revenus du Groupe provienne de clients importants, les conflits d'intérêts entre annonceurs d'un même secteur, la dépendance du Groupe envers ses dirigeants et ses collaborateurs, les lois et réglementations s'appliquant aux métiers du Groupe, des actions judiciaires engagées contre le Groupe au motif que certains messages publicitaires seraient mensongers ou trompeurs ou que les produits de certains clients se révéleraient défectueux, la stratégie de développement par acquisition d'entreprises, la dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs inscrits au bilan du Groupe, la présence du Groupe dans les marchés émergents, l'exposition au risque de liquidité, une baisse de la notation officielle du Groupe, et l'exposition aux risques de marché financier. Ce communiqué contient une information privilégiée au sens de l'article 7 du règlement (UE) n° 596/2014.



À propos de Publicis Groupe

Publicis Groupe [Euronext Paris FR0000130577, CAC 40] est un leader mondial du marketing, de la communication et de la transformation digitale des entreprises. Fondé en 1926, Publicis Groupe est aujourd'hui connu pour sa créativité de renommée mondiale, son offre technologique de premier plan ainsi que pour ses expertises digitales et de consulting, Publicis Groupe accompagne ses clients, dans la transformation digitale de leurs activités partout dans le monde. Elle s'articule autour de quatre grands pôles, Publicis Communications, Publicis Media, Publicis.Sapient et Publicis Health. L'ensemble de ces 4 pôles opèrent sur les principaux marchés mondiaux et sont relayés par Publicis One sur les autres marchés. Publicis One rassemble l'ensemble des agences du groupe sous un même toit et offre à nos clients l'intégralité des services disponibles. Le Groupe est présent dans plus de 100 pays et compte près de 80 000 collaborateurs.

www.publicisgroupe.com | Twitter : @PublicisGroupe | Facebook : www.facebook.com/publicisgroupe | LinkedIn : Publicis Groupe | <http://www.youtube.com/user/PublicisGroupe> | Viva la Difference!

Contacts

Publicis Groupe

Peggy Nahmany
Jean-Michel Bonamy
Chi-Chung Lo

Corporate Communications
Investor Relations
Investor Relations

+ 33 (0)1 44 43 72 83
+ 33 (0)1 44 43 77 88
+ 33 (0)1 44 43 66 69

peggy.nahmany@publicisgroupe.com
jean-michel.bonamy@publicisgroupe.com
chi-chung.lo@publicisgroupe.com



Annexes

Calcul de la croissance organique

(en millions d'euros)	T1	T2	T3	T4	FY	Impact des taux de change en 2016 (en millions d'euros)	
Revenu 2015	2 103	2 439	2 325	2 734	9 601	GBP ⁽²⁾	(100)
Impact des taux de change ⁽²⁾	(20)	(85)	(45)	(27)	(177)	USD ⁽²⁾	13
Revenu 2015 au taux de change 2016 (a)	2 083	2 354	2 280	2 707	9 424	Autres	(90)
Revenu 2016 avant acquisitions ⁽¹⁾ (b)	2 144	2 418	2 284	2 640	9 486	Total	(177)
Revenu des acquisitions ⁽¹⁾	147	44	31	25	247		
Revenu 2016	2 291	2 462	2 315	2 665	9 733		
Croissance organique (b/a)	+2,9%	+2,7%	+0,2%	-2,5%	+0,7%		

(1) Acquisitions (Star Reacher, Sapient, B2B, Expicient, Practice iLeo Romania, Relaxnews, C, Match Media, Domani, AKOM 360, TMC, Voden, 2DataFish, Frubis, The Solution Group, Glickman, TCC, First Click, August Media, Langland, PDI, MercerBell, Vertiba, Seven Seconds, Insight Redéfini, Venus Communications, Arcade, Digitouch, PT Publicis Metro Indonesia, PT Indonesia Media Exchange, Noch Notch, Metadesign, Regicom), nettes de cessions.

(2) EUR = USD 1,106 en 2016 vs. USD 1,109 en 2015
EUR = GBP 0,817 en 2016 vs. GBP 0,726 en 2015



New Business : Principaux gains en 2016



Ladbrokes (Australie), Acer Global (Afrique du Sud), Yakult (Brésil), Carrefour (Brésil), Wine (Brésil), Movida (Brésil), WINE (Brésil), Lactalis (Brésil), Porto Seguro (Brésil), Mondelez –Tang (Brésil), L'Oréal/Garnier (Brésil), GPA (Brésil), Ontario Lottery and Gaming Corporation (Canada), Ville de Montréal (Canada), Domtar (Canada), Volkswagen (Chine), Mondelez gum & candy (Chine), L'Oréal (Chine), Petco (Chine), Hyundai (Chine), BAIC international (Chine), Nissan (Chine), Huawei (Chine), Wetherm (Chine Elargie), Marubi (Chine Elargie), Ausnutrition (Chine), Innoherb (Chine), Zotye (Chine), COFCO (Chine), Bacardi (Chine), Iberdrola (Espagne), INC/Nuts and Dried Fruits (Espagne), Asociación de Pacientes con Parkinson (Espagne), Go Sport (France), Huawei (France), Groupama (France), Instagram (France), Snapdeal (Inde), CPTM Nacional (Mexique), P&G/Ariel (Mexique), (Pologne), Samsung / Brown Goods (Pologne), Mlekpól (Pologne), Lotto (Pologne), Microsoft (Pologne), Morrisons (Royaume-Uni), P&G (Royaume-Uni), Nestlé (Royaume-Uni), Heineken (Royaume-Uni), Expedia (Royaume-Uni), Absolut Vodka (Royaume-Uni), Duracell International Experian (Royaume-Uni), Asda (Royaume-Uni), Sberbank (Russie), Health Promotion Board (Singapour), Belimo (Suisse), Omantel (UAE), Cadillac (USA), P&G Dish (USA), Netflix (USA), Macy's (USA), Wal-Mart Stores (USA), Hewlett Packard Enterprise (USA), BP (USA), USAA (USA)



21st Century Fox (APAC), Fiat Chrysler Automobiles (APAC & EMEA), Aldi (Australie), EziBuy (Australie), KraftHeinz (Australie), MYOB (Australie), Shine Lawyers (Australie), Alibaba - AliExpress (Chine), Shangri-La Hotels (Chine), Generali (DACH), OBI (DACH), Nomad International (EMEA), Visa Europe (EMEA), Air France (France), FINEXKAP (France), Kayak (France), 888.com (Allemagne), Deutsche Bahn (Allemagne), MARS (Allemagne), Coty (Global), Edrington (Global), Entertainment One (Global), Aviva (Inde), Bombay Dyeing (Inde), Lenovo (Inde), MARS (India), Parle (Inde), Telenor (Inde), Toyota (PerceptH) (Inde), Nostromo (Italie), 4 Finance (Pologne), Frisco (Pologne), SABMiller (Pologne), Storck (Pologne), Development Bank of Singapore (Singapour), Nikon (Singapour), 888.com (Espagne), MASMOVIL (Espagne), Pepe Jeans (Espagne), Santa Lucia (Espagne), National Bank of Kuwait (UAE), THE One (UAE), ASDA (Royaume-Uni), Weight Watchers (Royaume-Uni), Anacor (USA), Bosch Home Appliances Group (USA), Chick-fil-A, Inc. (USA), CustomInk (USA), Discover Financial (USA), Dropbox (USA), eBay (USA), Gander Mountain (USA), Groupon (USA), Hallmark Cards Inc. (USA), Henkel (USA), Hewlett Packard Enterprises (USA), Hospital Corporation of America (USA), Last pass (USA), Lidl (USA), Motorola (USA), MTV (USA), National Vision (USA), Omega Watches (USA), Reliant Energy (USA), Snapchat (USA), Trunk Club, Inc. (USA), USAA (USA), Vans (USA), Wingstop (USA), MARS (Vietnam)



PUBLICIS.SAPIENT

Congstar (Allemagne), Mastercard (Australie), Sunsuper (Australie), Pinpoint (Australie), Manulife (Canada), Plains Midstream (Canada), Huawei (Chine), Kering (Royaume-Uni), PGA Europe (Royaume-Uni), HCA (Royaume-Uni), RBS (Royaume-Uni), Kelloggs (Royaume-Uni), HSBC (Royaume-Uni), Angie's List (USA), Time Inc. (USA), Whole Foods (USA), Travelers (USA), Cardinal Health (USA), Genetech (USA), TransAmérica (USA), J Jill (USA), Silicon (USA), Starbucks (USA), CSM Bakery (USA), Clinique Men (USA), ABBVie (USA), CBL & Associates Properties (USA), Michael Kors (USA), Gallagher Bassett (USA), Cybersource (USA), UPS (USA), Cigna (USA), Wakefern (USA), USC Shoah Foundation (USA), Glidden (USA), Hewlett Packard Enterprises (USA), USAA (USA), Church and Dwight (USA), Starz (USA), School of Rock (USA)



PUBLICIS ONE

Cusquena (Argentine), Walmart (Argentine), Chrysler (Argentine), Banco Hipotecario (Argentine), Cortefiel (Belgique), MCM (Belgique), NortSails (Belgique), Teva (Belgique), Carrefour (Belgique), Coca-Cola Services (Belgique), Ici Paris XL (Belgique), Scotiabank (Chili), BSH Ikiakes Syskeves A.B.E. (Grèce), Nestlé (Grèce), Newsphone Hellas (Grèce), Wal-Mart Stores (Guatemala), Acer (Indonésie), Electronic City (Indonésie), JDID (Indonésie), Histadrut (Israël), Arkia (Israël), Cheli Maman (Israël), Anti-Drug Association (Israël), Dutch Government (Pays-Bas), Meetic (Pays-Bas), P&G (Pays-Bas), Nordic Telecom (République Tchèque), Ferrero (Roumanie), Mediamarkt (Turquie), FCA (NL/CZ/HUN/GR/PT/SER/MO), Merck (USA)



Communiqués de Presse 2016

- 13-01-2016 Publicis Communications est aujourd'hui opérationnel en tant que nouveau pôle de Solutions
- 28-01-2016 Nominations à la tête de Leo Burnett Worldwide
- 11-02-2016 Résultats annuels 2015
- 03-03-2016 Publicis.Sapient annonce l'acquisition de Vertiba, agence de consulting spécialisée dans le data marketing
- 10-03-2016 MSL acquiert l'agence vietnamienne Venus Communications Ltd
- 10-03-2016 Publicis Media déploie sa nouvelle organisation renforcée autour de 4 marques mondiales : Starcom, Zenith, Mediavest | Spark et Optimedia | Blue 449
- 17-03-2016 Publicis Groupe s'implante au Nigeria à travers une prise de participation dans le groupe Troyka
- 24-03-2016 Publicis Groupe lance *Sapient Inside* : la puissance combinée de Publicis Communications et de la plate-forme Publicis.Sapient
- 31-03-2016 Publicis Groupe remporte le prix Randstad de "L'entreprise la plus attractive en 2016 dans le secteur service"
- 31-03-2016 Publicis One présente sa direction mondiale et régionale
- 21-04-2016 Revenu du 1^{er} trimestre 2016
- 28-04-2016 Publicis One annonce son implantation aux Philippines
- 18-05-2016 Publicis Media en France annonce son équipe dirigeante
- 25-05-2016 Assemblée générale Mixte
- 01-06-2016 Laura Desmond, *Chief Revenue Officer*, prend un congé sabbatique de six mois pour raisons familiales. Elle sera de retour le 1^{er} janvier 2017
- 01-06-2016 Décision de JCDecaux d'abandonner le projet d'acquisition de la participation de Publicis Groupe de 67 % du capital de Metrobus
- 07-06-2016 Parution du rapport de l'ANA, Association américaine des annonceurs : position de Publicis Groupe
- 13-06-2016 Fin des discussions entre Samsung et Publicis Groupe concernant une éventuelle prise de participation par ce dernier ou association avec Cheil Worldwide
- 01-07-2016 Publicis90 : Publicis Groupe finance 90 startups à #vivatech
- 01-07-2016 Publicis Groupe et Tencent signent un partenariat mondial historique
- 12-07-2016 Publicis Groupe et Wal-Mart Stores, Inc. annoncent un accord stratégique
- 21-07-2016 Résultats du premier semestre 2016



- 03-08-2016 Démission de Kevin Roberts, Head Coach de Publicis Groupe, Executive Chairman de Saatchi & Saatchi / Fallon, Membre du Directoire
- 14-09-2016 Nominations de Valérie Decamp en tant que Directrice Générale de Metrobus, et de Gérard Unger en tant que Président non exécutif
- 22-09-2016 Publicis Communications annonce des nominations stratégiques pour accélérer sa transformation
- 25-10-2016 Publicis Groupe nomme Michel Marques Vice-President Compensation & Benefits
- 27-10-2016 Publicis Groupe annonce la démission de Laura Desmond, Chief Revenue Officer et nomme Rishad Tobaccowala Strategy & Growth Officer
- 08-11-2016 Publicis place un emprunt obligataire de 500 millions d'euros
- 13-12-2016 Publicis Groupe présente the « #Whatsnext Wishes ». Devant la vidéo des voeux annuels de Maurice Lévy, une seule question se pose : « What's Next ? »
- 16-12-2016 Enquête conduite par la division anti-trust du Department of Justice aux Etats-Unis sur la production video dans la publicité
- 19-12-2016 Publicis Groupe désigné "Adobe Digital Marketing Partner of the Year for Second Consecutive Year"



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

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

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

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

Investissements (capex) : Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes hors participations et autres actifs financiers

ROCE (Return On Capital Employed) : Marge Opérationnelle après impôt (calculée avec un taux d'impôt effectif) / Moyenne des capitaux employés. Les capitaux employés comprennent le goodwill Saatchi & Saatchi non reconnu dans les comptes consolidés IFRS.

Dettes nettes (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.

Dettes nettes moyennes : Moyenne des dettes nettes mensuelles fin de mois.

Dividend pay-out : Dividende / BNPA Courant dilué



Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	<i>Notes</i>	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		
<i>Nombre d'actions</i>		223 498 871	222 677 137
Bénéfice net par action		(2,36)	4,05
<i>Nombre d'actions – dilué</i>		223 498 871	226 018 018
Bénéfice net par action – dilué		(2,36)	3,99



Etat de résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Résultat net de la période (a)	(520)	911
Eléments 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)
Eléments du résultat global susceptibles d'être reclassés en résultat		
- Réévaluation des titres disponibles à la vente et instruments de couverture	31	5
- Ecart 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



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



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



Tableau de variation des capitaux propres consolidés

Nombre d'actions en circulation	(en millions d'euros)	Capital social	Réserves liées au capital	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
213 308 491	1 ^{er} Janvier 2015	88	3 236	2 646	3	113	6 086	29	6 115
	Résultat net			901			901	10	911
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts				152	9	161	3	164
	Total des produits et charges de la période			901	152	9	1 062	13	1 075
	Augmentation de capital de Publicis Groupe SA								
163 082	Dividendes		11	(251)			(240)	(18)	(258)
655 982	Rémunérations fondées sur des actions nettes d'impôts			40			40		40
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle			(10)			(10)	3	(7)
517 819	Exercice des Bons de Souscription d'Actions	1	15				16		16
12 684 356	Effet du remboursement anticipé des Oranes			59			59		59
(6 005 829)	Achats/Ventes d'actions propres			(457)			(457)		(457)
221 323 901	31 décembre 2015	89	3 262	2 928	155	122	6 556	27	6 583
	Résultat net			(527)			(527)	7	(520)
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts				100	41	141		141
	Total des produits et charges de la période			(527)	100	41	(386)	7	(379)
2 742 448	Dividendes	1	161	(355)			(193)	(20)	(213)
462 580	Rémunérations fondées sur des actions nettes d'impôts			58			58		58
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle			(4)			(4)	(4)	(8)
199 619	Exercice des Bons de Souscription d'Actions		6				6		6
639 236	Achats/Ventes d'actions propres			18			18		18
225 367 784	31 décembre 2016	90	3 429	2 118	255	163	6 055	10	6 065



Bénéfice net par action (de base et dilué)

<i>(en millions d'euros, sauf les actions)</i>		2016	2015
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA			
Résultat net part du Groupe	a	(527)	901
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
- Economies 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
<i>(en euros)</i>			
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 habituellements 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 earn-out	108	12
Résultat net courant part du Groupe	e 1 015	992
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>		
- Economies 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 (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.