



PUBLICIS GROUPE

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2015

RAPPORT FINANCIER ANNUEL



SOMMAIRE

Profil	1		
Le message de la Présidente	2		
Le message du Président	3		
1	PRÉSENTATION DU GROUPE	5	
1.1	Chiffres clés	6	
1.2	Historique du Groupe	7	
1.3	Organigramme	10	
1.4	Activités et stratégie	11	
1.5	Investissements	20	
1.6	Contrats importants	25	
1.7	Recherche et développement	26	
1.8	Facteurs de risque ❖	28	
2	GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS	35	
2.1	Gouvernance de Publicis Groupe ❖	36	
2.2	Rapport sur les rémunérations ❖	57	
2.3	Opérations avec les apparentés	79	
2.4	Responsabilité sociale de l'entreprise	88	
3	COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE	107	
3.1	Introduction	109	
3.2	Croissance organique	111	
3.3	Analyse des résultats consolidés ❖	112	
3.4	Situation financière et trésorerie ❖	115	
3.5	Publicis Groupe SA (société mère du Groupe) ❖	118	
3.6	Politique de distribution de dividendes	119	
3.7	Tendances	120	
4	COMPTES CONSOLIDÉS – EXERCICE 2015 ❖	121	
4.1	Compte de résultat consolidé	122	
4.2	État de résultat global consolidé	123	
4.3	Bilan consolidé	124	
4.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	125	
4.5	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	126	
4.6	Notes annexes aux états financiers consolidés	128	
4.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	185	
5	COMPTES SOCIAUX – EXERCICE 2015 ❖	187	
5.1	Compte de résultat	188	
5.2	Bilan au 31 décembre	189	
5.3	Tableau des flux de trésorerie	191	
5.4	Notes annexes aux comptes de Publicis Groupe SA	192	
5.5	Résultats de la société Publicis Groupe SA au cours des cinq derniers exercices	210	
5.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	211	
6	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	213	
6.1	Renseignements sur la Société ❖	214	
6.2	Actionnariat ❖	217	
6.3	Renseignements sur le capital ❖	220	
6.4	Informations boursières	227	
7	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	231	
8	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	233	
8.1	Documents accessibles au public	234	
8.2	Responsable du document de référence et attestation ❖	235	
8.3	Contrôleurs légaux des comptes	236	
8.4	Table de concordance du document de référence	237	
8.5	Table de réconciliation du rapport financier annuel	239	
8.6	Table de réconciliation du rapport de gestion	240	



PUBLICIS GROUPE

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2015 RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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

PROFIL

3^e groupe mondial de communication

Publicis Groupe propose à ses clients locaux et internationaux ses services de marketing, de communication et de transformation digitale des entreprises.

Présent dans plus de **100 pays** sur les 5 continents,
Publicis Groupe compte environ **77 000** collaborateurs

Leader en communication numérique
52 % des revenus en 2015



La présente version annule et remplace la version du document de référence déposée auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2016, conformément à l'article 212-13 de son Règlement Général. La seule modification intervenue entre ces deux versions est la modification du titre B de la section 2.2.2 (page 60) et l'insertion d'un sous-titre à la suite de ce titre, sur la même page. Ce document de référence 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 MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

Élisabeth Badinter

La vitalité, le bouillonnement d'idées et la soif de réalisations sont loin d'être l'apanage de la jeunesse : Publicis, du haut de ses 90 ans en apporte la preuve incontestable. Tout au long de cette année 2015, année difficile à bien des égards, le Groupe a fait preuve d'un dynamisme exceptionnel. Les challenges ne lui ont pas manqué : tenir un rythme d'activité particulièrement soutenu, réussir l'intégration de Sapient et poser les bases de la profonde transformation du Groupe. Malgré cette charge intense, les équipes ont réalisé de belles performances avec des résultats très satisfaisants, même si la croissance organique n'a pas été au rendez-vous. Je leur suis reconnaissante d'être restées mobilisées pour tout à la fois gérer le quotidien et préparer l'avenir en lançant le processus de transformation du Groupe.

J'ai toute confiance en la réussite de cette initiative d'envergure qui vise à casser les silos et simplifier les structures, afin de construire un Publicis rajeuni, en phase avec son temps, mais fidèle à son ADN !

Si nos valeurs fondatrices ont autant et durablement imprégné le Groupe, c'est principalement grâce à Maurice Lévy qui a toujours voulu perpétuer l'état d'esprit du fondateur. Depuis sa création, le Groupe n'a connu que deux dirigeants : Marcel Bleustein-Blanchet et Maurice Lévy. Leur réelle et profonde entente et la solidité du lien de confiance entre Maurice Lévy et moi-même, fondent, selon moi, la différence Publicis : une Gouvernance hors du commun.

On parle souvent de l'incroyable résilience des groupes familiaux gérés au plus près dans une culture pérenne. Je crois pouvoir dire que Publicis, bien que devenu leader mondial, est au fond resté, dans l'âme, un groupe familial qui a su à chaque époque anticiper et opérer sa mue, pour servir la croissance de ses clients.

Pétri d'audace et novateur, il n'a pas hésité, au fil des décennies, à exploiter chaque média naissant, à créer de nouvelles formes de communication et mener tambour battant sa mondialisation pour accompagner ses clients là où ils étaient.

Aujourd'hui la vitesse d'évolution des technologies, nous a fait entrer - et en dix ans à peine - dans un nouveau monde. Comme toujours, en prenant le virage du numérique dès 2006, Publicis Groupe a ouvert la voie, anticipant l'importance phénoménale qu'allait prendre le digital dans la vie des individus et celle des entreprises.

C'est donc une grande fierté pour moi de voir que le Groupe continue de maintenir un temps d'avance sur son époque en se transformant, pour mieux accompagner les entreprises dans leur propre mutation numérique.

Ne rien occulter, tout explorer, continuer d'avancer, ouvrir de nouveaux horizons : cet état d'esprit se concrétise, en cette année 2016, dans la forme choisie pour célébrer le 90^e anniversaire de Publicis. À une fête éphémère, nous avons préféré investir dans l'avenir des jeunes talents avec une opération de soutien à 90 start-ups. Ce projet - « Publicis90 » - est fidèle à notre marque de fabrique : encourager les idées et les prises d'initiatives et promouvoir les générations montantes.

Que ce socle perdure dans les années qui viennent et serve de tremplin à nos clients et nos talents, actuels et futurs.

Tel est mon plus profond souhait pour l'avenir de Publicis Groupe.

Élisabeth Badinter

Présidente du Conseil de surveillance



LE MESSAGE DU PRÉSIDENT

Maurice Lévy

A bien des égards, l'année 2015 fut un prolongement des tendances macroéconomiques et politiques de 2014. L'économie américaine a continué à croître à un rythme solide en créant des emplois ; en Europe, la croissance a modestement retrouvé des couleurs mais l'écart se creuse entre le Nord et le Sud, tandis que la crise des migrants appelait à une réponse commune ; le ralentissement de l'économie chinoise, en transition vers un modèle axé sur la consommation, a encore davantage pesé sur la croissance mondiale ; enfin, à l'exception notable de l'Inde, plusieurs économies dites émergentes ont connu de sérieuses difficultés du fait d'un contexte politique dégradé, notamment la Russie et le Brésil.

Dans ce contexte contrasté, les chiffres publiés de 2015 nous font faire un bond considérable. Le revenu approche les 10 milliards d'euros. Le résultat net, part du groupe, atteint 900 millions d'euros tandis que le *free cash flow* dépasse le milliard d'euros. Et notre Groupe compte dorénavant plus de 77 000 collaborateurs. Ces chiffres attestent d'une bonne santé avec des indicateurs, pour l'essentiel, au vert. Il est vrai que l'acquisition de Sapient a fortement contribué à cette performance et que nous avons bénéficié d'un effet de change favorable. Ces nouveaux records ne nous font pas pour autant perdre de vue notre croissance organique qui, avec +1,5%, ne fut pas à la hauteur de nos capacités.

A voir ces chiffres, on pourrait penser que l'année 2015 a été un long fleuve tranquille. Rien n'est plus éloigné de la réalité.

Comme la France entière, la famille Publicis fut endeuillée par des vies fauchées et d'autres à jamais blessées lors des attentats du 13 novembre. Nous continuerons à aller de l'avant mais n'oublierons ni Fabrice Dubois, ni Yannick Minvielle, ni aucun de leurs amis.

2015 fut une année extrêmement active du fait de nombreux défis, comme on le verra dans la manière dont les différents chapitres - certains capitaux pour notre avenir et celui de notre secteur - ont été écrits.

Lors du message du rapport d'activité 2014, nous évoquions l'acquisition de Sapient qui nous aidera de manière unique à nous transformer et à élargir notre palette de services. La création de la plateforme Publicis.Sapient s'est effectuée sans heurt, donnant naissance en un temps record à une force sans équivalent au sein de l'univers numérique. Les objectifs que nous nous étions fixés en matière d'intégration et de synergies ont pu être atteints sans délai, et pour certains dépassés. L'activité de Sapient a été affectée dans la première partie de l'année par les soubresauts des prix des matières premières mais s'est bien redressée au second semestre. En ce qui concerne en revanche les autres composantes - Digitas, Rosetta et Razorfish - il n'en a pas été de même, pour des raisons spécifiques à chacune. L'important est de confirmer que notre projet de construire avec Publicis.Sapient l'offre la plus complète et la plus riche du marché, couvrant tous les segments des services faisant appel au numérique ou à la technologie, est devenu une réalité tangible (web, communication numérique, e-commerce, *consulting*, technologie, etc.).

Les agences de création ont connu une année de forte compétition et ont réalisé des performances exceptionnelles en matière de créativité. La campagne pour Always de P&G a récolté une moisson impressionnante de prix et s'apparente à un véritable mouvement sociétal. De nombreux autres succès sont à noter, de même que de très belles victoires à la suite de compétitions acharnées qui ont, entre autres, permis à Publicis Worldwide de renouer avec une bonne croissance.

Les agences média ont connu des fortunes diverses. Starcom Mediavest Group (SMG) a souffert du *mediapalooza*, le fameux tsunami de compétitions de budgets média, puisque des clients comme P&G ou Coca-Cola ont cessé la collaboration sur l'aspect média aux Etats-Unis, même si notre partenariat sur les autres aspects de notre collaboration se poursuit et se renforce.

Malgré cette intense activité, nous nous sommes résolument consacrés à la préparation de l'avenir dont on sait à quel point, à l'heure de la 4^{ème} révolution industrielle, il sera conditionné par quelques mots clés comme « numérique », « ubérisation », « transformation », « flexibilité » et « rapidité ». Nos clients sont soumis à une concurrence d'une ardeur et d'une violence inouïes. De ce fait, la première question que l'on doit se poser est celle de notre adaptation à ce nouveau monde. Notre analyse au moment de l'acquisition de Sapient était que notre univers de concurrence allait s'élargir - et on l'a vu - avec les nombreuses sociétés de *consulting* qui se sont largement déployées dans le numérique au travers d'acquisitions. Avec l'équipe de management, nous avons conduit un processus en trois phases : analyse du marché et des besoins de nos clients ; réflexion stratégique sur le changement à opérer ; séminaire de conclusion avec 350 dirigeants du Groupe et la présence d'acteurs majeurs de la Silicon Valley connus pour leurs approches « rupturistes ». Le tout devant aboutir à un nouveau positionnement du Groupe et à une organisation repensée. Bien entendu, le Conseil de Surveillance a été étroitement et intimement associé à nos réflexions et a apporté son soutien le plus total à cette réorganisation.



LE MESSAGE DU PRÉSIDENT

Notre ambition pour l'avenir est d'apporter à nos clients l'ensemble des moyens permettant de relever les défis à venir : leur propre transformation, la construction de leurs marques dans un monde virtuel et la croissance de leurs ventes et de leurs parts de marché via tous les réseaux de distribution (omnicanal). Nous voulons pouvoir, un jour, être admirés en tant que puissance de transformation au service de nos clients, à travers l'alchimie de la créativité et de la technologie.

Avec une rapidité peu commune pour un groupe de plus de 77 000 collaborateurs, nous avons mis en place cette nouvelle organisation - les dirigeants, les concepts, le modèle de fonctionnement - et avons d'ores et déjà commencé à obtenir des résultats. Nous sommes très confiants dans notre capacité d'aider nos clients à se transformer grâce aux savoir-faire de Publicis.Sapient en matière de *consulting* et de technologie, notre compréhension intime des marques et des consommateurs, notre approche toujours frappée au sceau de la créativité et l'accès offert à tous nos actifs de façon simple et fluide, sans silo (*No silo, No solo, No bozo*).

Ce « *Power of One* » a commencé à donner sa pleine mesure à travers la collaboration des quatre pôles de Solutions que nous avons mis en place : Publicis Communications qui, sous la direction d'Arthur Sadoun, comprend l'ensemble de notre puissance créative - Saatchi & Saatchi, Leo Burnett, Publicis Worldwide, BBH, etc. - ainsi que nos activités de production ; Publicis Media, sous la direction de Steve King, a été réinventé à partir de réseaux d'exception - Starcom, Zenith, Optimedia, Mediavest, Spark, etc. - ; la plateforme Publicis.Sapient, sous la direction d'Alan Herrick et forte des activités de Sapient - SapientNitro et Sapient Consulting - ainsi que des réseaux digitaux DigitasLBI et Razorfish, constitue un atout majeur dans le monde de plateformes de demain ; enfin Publicis Health, dirigé par Nick Colucci et modèle de fonctionnement intégré. Placés au cœur de ce modèle, nos clients bénéficient d'une modularité inégalée, d'une expertise accrue et d'une collaboration fluide grâce à un interlocuteur privilégié. Dans les marchés de moindre taille, Publicis One prolonge cette organisation en rassemblant nos marques sous un même toit avec une approche unique et entrepreneuriale.

2015 fut également une année de transformation en matière de responsabilité sociétale des entreprises, avec notamment une approche intégrée des enjeux, parmi lesquels le marketing responsable, la diversité et la protection des données. Nous avons fait beaucoup de progrès et sommes conscients de la nécessité d'aller plus loin encore.

Publicis a donc réalisé en 2015 un travail considérable dont nous pouvons être fiers sur le chemin de sa transformation au service du succès de ses clients et de leur propre transformation. Rien de cela n'aurait été possible sans l'engagement total de l'ensemble de nos talents. Je tiens à les en remercier. De très belles et nouvelles perspectives de carrière s'ouvrent chaque jour davantage pour chacun d'eux - ils en sont les artisans courageux en œuvrant, avec un temps d'avance, à préparer notre avenir. Nous remercions chaleureusement nos clients pour leur confiance et leurs encouragements pour la mise en œuvre de notre nouvelle organisation.

Plus que jamais Publicis Groupe reste fidèle à sa tradition pionnière. Les bases du modèle unique que nous avons posées ne tarderont pas à porter leurs fruits et nous pourrions ainsi tirer le meilleur parti d'un avenir pour lequel nous serons mieux préparés que nos concurrents.

Maurice Lévy

Président du Directoire



PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 CHIFFRES CLÉS	6	1.5 INVESTISSEMENTS	20
Principaux chiffres clés	6	1.5.1 Principaux investissements réalisés au cours des trois dernières années	20
1.2 HISTORIQUE DU GROUPE	7	1.5.2 Principaux investissements et désinvestissements en cours	24
		1.5.3 Principaux investissements à venir	24
1.3 ORGANIGRAMME	10	1.6 CONTRATS IMPORTANTS	25
1.3.1 Description sommaire du Groupe	10	1.7 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	26
1.3.2 Filiales importantes	10	1.8 FACTEURS DE RISQUE	28
1.4 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE	11	1.8.1 Risques liés au secteur de la publicité et de la communication	28
1.4.1 Introduction	11	1.8.2 Risques réglementaires et juridiques	30
1.4.2 Stratégie	11	1.8.3 Risques liés aux fusions et acquisitions	30
1.4.3 Principales activités et organisation du Groupe	13	1.8.4 Risques liés à la présence internationale du Groupe	31
1.4.4 Patrimoine	16	1.8.5 Risques financiers	31
1.4.5 Principaux clients	16	1.8.6 Assurances et couvertures de risque	32
1.4.6 Principaux marchés	18		
1.4.7 Saisonnalité de l'activité	19		
1.4.8 Concurrence	19		
1.4.9 Contexte réglementaire	19		

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 2015 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 2015, 2014 et 2013 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.

PRINCIPAUX CHIFFRES CLÉS

en millions d'euros, à l'exception des % et des données par action (en euros)	2015	2014	2013
Données extraites du compte de résultat			
Revenu	9 601	7 255	6 953
Marge opérationnelle avant amortissements	1 661	1 307	1 227
En % du revenu	17,3 %	18,0 %	17,6 %
Marge opérationnelle	1 487	1 182	1 107
En % du revenu	15,5 %	16,3 %	15,9 %
Résultat opérationnel	1 378	1 069	1 123
Bénéfice net (part du Groupe)	901	720	792
Bénéfice net par action (dilué) ⁽¹⁾	3,99	3,16	3,54
Bénéfice net courant ⁽²⁾ par action (dilué) ⁽¹⁾	4,39	3,64	3,54
Dividende attribué à chaque action	1,60	1,20	1,10
Free cash flow avant variation du besoin en fonds de roulement	1 097	836	901
Données extraites du bilan	31 décembre 2015	31 décembre 2014	31 décembre 2013 ⁽³⁾
Total de l'actif	25 446	20 626	17 110
Capitaux propres, part du Groupe	6 556	6 086	5 095

(1) Le nombre moyen d'actions utilisé pour le calcul du bénéfice net par action (dilué) s'élève à 226,0 millions d'actions pour l'exercice 2015, à 227,8 millions d'actions pour l'exercice 2014 et à 224,4 millions d'actions pour l'exercice 2013. Il comprend les stock-options et les actions gratuites, les bons de souscription d'actions et les emprunts convertibles ayant un effet dilutif. Pour ce qui est des stock-options et des bons de souscription d'actions, sont dilutifs ceux dont le prix d'exercice est inférieur au cours moyen de la période.

(2) Bénéfice net part du Groupe après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus-(moins-)values de cession et d'ajustement de juste valeur, de la réévaluation des earn-out, des coûts d'acquisition Sapient et des coûts de fusion (reprises) avec Omnicom.

(3) Les informations comparatives de l'année 2013 ont été retraitées en application d'IFRIC 21.



1.2 HISTORIQUE DU GROUPE

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 le Président de 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 emblème 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 l'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 FCAI, quatrième réseau français de communication, puis le fusionne avec BMZ, pour constituer son second réseau européen de publicité sous le nom de FCAI/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, célèbre groupe à l'histoire tumultueuse, 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 crée la surprise en annonçant 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.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Historique du Groupe

Au cours des années 2002-2006, le Groupe a intégré avec succès l'acquisition de 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 interactive 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 avec ténacité et conviction 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.

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, des 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 programmation multicanal.

L'opération la plus importante de l'année 2014 est sans conteste 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 pays du Groupe, les clients seront chacun suivi par un *Chief Client Officer*, ces « CCO » rapportant à Laura Desmond, *Chief Revenue Officer*. Le Groupe est ainsi à même de proposer l'ensemble des solutions à ses clients : solutions créatives avec « Publicis Communications » dirigé par Arthur Sadoun, solutions média avec « Publicis Media » dirigé par Steve King, solutions digitales avec « Publicis.Sapient » dirigé par Alan Herrick, et solutions santé avec « Publicis Health » dirigé par Nick Colucci. S'agissant des autres pays, une structure unique « Publicis ONE » combinera l'ensemble des opérations - créative, média, digitale, santé - au sein de chaque pays. L'ensemble Publicis ONE sera dirigé par Jarek Ziebinski.

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 sera 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 RECMA, 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.

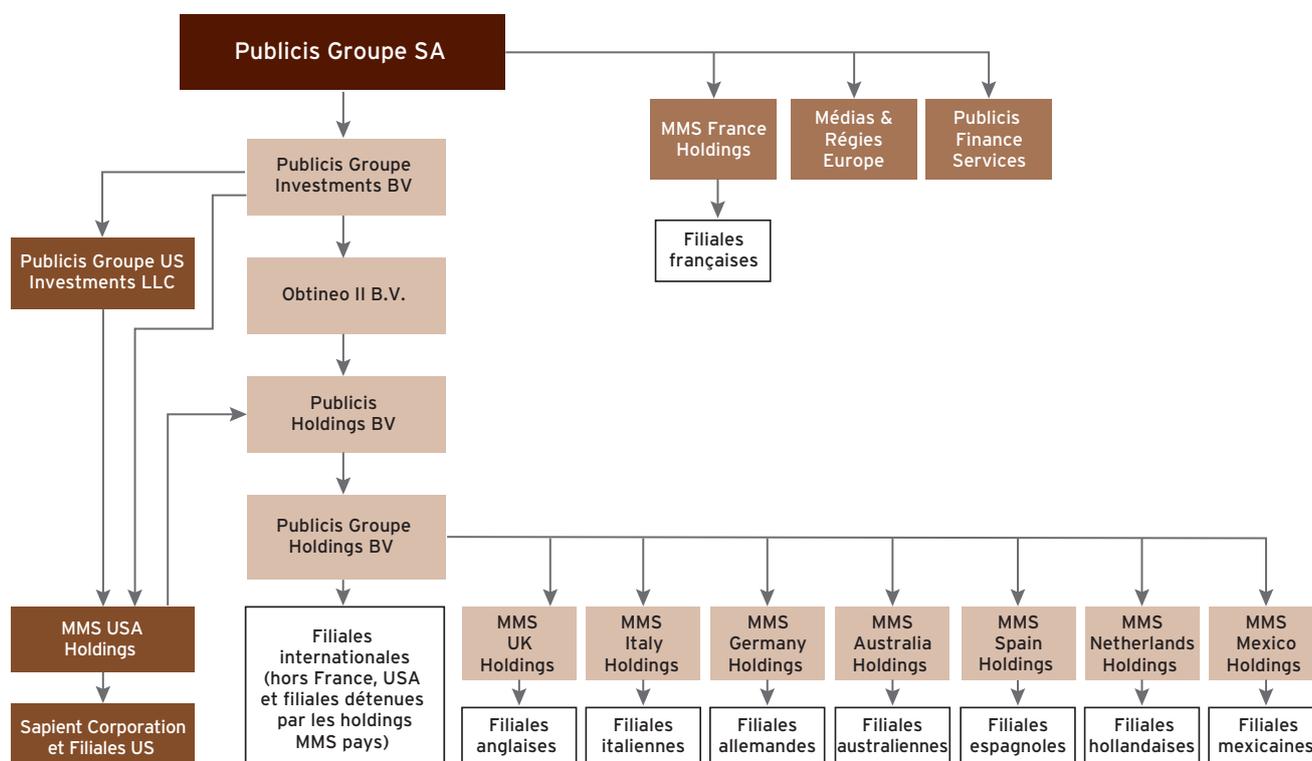
Publicis Groupe a poursuivi sa stratégie d'acquisitions tactiques, visant à compléter son dispositif opérationnel, que ce soit dans le champ des compétences (contenu, commerce, analyse comportementale) ou dans le champ géographique (Afrique du Sud, Israël).



1.3 ORGANIGRAMME

1.3.1 DESCRIPTION SOMMAIRE DU GROUPE

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2015 ⁽¹⁾



1.3.2 FILIALES IMPORTANTES

La liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2015 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 consolidé du Groupe.

Aucune des sociétés figurant dans la liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2015 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 2015 à aucune prise de participation significative dans une société ayant son siège en France.

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



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 MediaVest, ZenithOptimedia et VivaKi) ; « Publicis.Sapient », plateforme numérique mondiale, unique en son genre (Sapient Consulting, SapientNitro, DigitasLBI, Razorfish) et Publicis Health. Le Groupe est présent dans plus de 100 pays et compte environ 77 000 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.

Bien que le système interne de gestion, de reporting et de rémunération ne soit pas organisé par discipline, le Groupe communique aux marchés financiers une indication du poids de chacun des secteurs au sein desquels il opère, dans le seul but de faciliter les comparaisons sectorielles. Les principales activités du Groupe sont les activités purement numériques, devenues le segment le plus important du Groupe avec une part de 52 % du revenu total, devançant très largement la partie publicitaire dite « analogique » (23 %), les activités spécialisées et de services marketing (13 %) et média (12 %).

Ces évolutions sont le reflet de ce que Publicis Groupe a anticipé depuis des années pour l'avenir : à côté du très fort développement du numérique sous toutes ses formes, la nécessité d'apporter aux annonceurs, dans le monde entier, du contenu et de nouvelles solutions intégrées.

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 90 - 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.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Activités et stratégie

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 unique reposant sur la plateforme unique 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'appuiera notamment sur :

- un pôle Solutions créative, « Publicis Communications » ;
- un pôle Solutions media, « Publicis Media » ;
- un pôle Solutions digitale, « Publicis.Sapient » couvrant toute la chaîne de valeur de la communication numérique et un pôle de production unique localisé en Inde ;
- un pôle Solutions santé, « Publicis Health » ;
- des structures intégrées « Publicis ONE » en dehors des 20 principaux pays du Groupe.

Publicis Groupe encouragera 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 52 % en 2015. 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

Le 3 décembre 2015, Publicis Groupe a annoncé la mise en œuvre de l'organisation la plus intégrée du secteur, en mettant fin à la structure traditionnelle « en silos » des groupes de communication, et ce au profit de ses clients et de ses collaborateurs.

La réorganisation vise à structurer le Groupe en mettant les clients au cœur de son dispositif. Dans les 20 principaux pays du Groupe, les grands clients seront suivis chacun par un *Chief Client Officer*, rapportant au *Chief Revenue Officer*. 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 » combinera 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 adaptés 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 SOLUTIONS 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,



PRÉSENTATION DU GROUPE

Activités et stratégie

- 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, de communication institutionnelle et financière et de communication événementielle 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 re-lancement et leur positionnement auprès des consommateurs, les services de relations-media 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 SOLUTIONS 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. Les six marques de Publicis Media seront consolidées afin de créer quatre marques globales :

- Starcom et Zenith continueront d'opérer sous leur marque respective,
- Mediavest | Spark constituera le 3^{ème} réseau global
- Optimedia | Blue 449 seront fusionnés afin de constituer une marque globale alternative.

L'objectif est 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 », « Business Transformation », « Analytics, Research & Insight ». A cet égard, les fonctions de VivaKi seront totalement intégrées au sein de Publicis Media.

- **Starcom MediaVest Group**, basé à Chicago et présent dans 78 pays avec 130 agences et une forte présence aux États-Unis. SMG a développé une stratégie produit et technologie qui s'articule autour de la croissance de l'activité des annonceurs et la création de produits avec des partenaires dans trois domaines prioritaires : numérique, contenu et analyse de données. SMG a lancé ou développé de nombreux partenariats nouvelle génération notamment avec Twitter, comScore, Yahoo !, Google, Turner, ShareThis, Acxiom, The Weather Channel au Royaume-Uni ou encore Videology en Australie ;
- **ZenithOptimedia**, basé à Londres et présent dans 74 pays avec 250 agences et une forte présence au Royaume-Uni aux États-Unis, en Allemagne, en France et en Espagne, comprend Performics agence spécialisée dans la compréhension du comportement des internautes pour mieux les cibler et interagir avec eux. En 2013, ZenithOptimedia a dévoilé un important partenariat mondial avec Google pour faciliter l'utilisation des téléphones mobiles dans les communications médias. Toujours avec Google, le réseau a lancé un important programme international afin d'aider ses clients à définir une stratégie durable pour la vidéo en ligne dans leurs communications médias. En 25 ans, ZenithOptimedia est devenu le troisième plus important réseau au monde ;
- **VivaKi**, présente dans 43 pays, aide les agences de Publicis Groupe à définir et identifier les cibles, à mettre en place une interaction dynamique et l'échange de données afin d'optimiser la relation clients-consommateurs. La mission de VivaKi consiste essentiellement à préserver l'écosystème qu'est le média numérique et à rapprocher partenaires et technologies dans des contextes innovants afin de créer de nouveaux modèles d'engagement du consommateur.

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 SOLUTIONS HUB

La plateforme Publicis.Sapient, 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 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.

« PUBLICIS HEALTH », THE HEALTHCARE SOLUTIONS HUB

Publicis Healthcare Communications Group, présente 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



PRÉSENTATION DU GROUPE

Activités et stratégie

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 seront désormais gérés au travers d'une entité du Groupe dédiée, Publicis ONE. Dans les pays « Publicis ONE », toutes les entités seront réunies sous un même toit et sous une même direction. Cela garantira 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 seront 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 50 millions d'euros (hors coûts d'acquisition de filiales) en 2015, 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 184 millions d'euros en 2015 (68 millions d'euros en 2014).

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 2015, la valeur nette comptable des actifs immobiliers détenus en pleine propriété par le Groupe s'élevait à 163 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 53 millions d'euros au 31 décembre 2015, est l'immeuble Leo Burnett situé au 35 West Wacker Drive à Chicago, aux États-Unis (dont la valeur brute de 98 millions d'euros au 31 décembre 2015 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 2015, 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

Publicis Groupe dispose d'un portefeuille clients diversifié et représentatif de l'économie mondiale. Le Groupe compte parmi ses clients un grand nombre 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 2015 sont indiqués ci-dessous :

PUBLICIS COMMUNICATIONS :

- **Publicis Worldwide** : Abbott, Abbvie, AXA, BNP Paribas, Citigroup, Deutsche Telekom, FIAT Group, General Motors, Orange, Groupe Carrefour, Heineken, L'Oréal, Nestlé, Procter & Gamble, Qantas, Renault, sanofi, Siemens, UBS, Wendy's ;
- **Leo Burnett** : Allstate, Coca-Cola Company, FIAT Group, Fifth Third Bank, General Motors, Intel, Kellogg's/Keebler, Kraft, McDonald's, Nestlé, Pfizer, Philip Morris International, Philip Morris USA, Procter & Gamble, Renault, SAB-Miller, Samsung, TD Financial, Volkswagen, Woodworths Limited ;
- **Saatchi & Saatchi** : Allianz Versicherung, Arby's, Brasil Foods, Coca-Cola Company, Commonwealth Bank, Deutsche Telekom, General-Mills, HR Block, HSBC, JPMorgan, Mead Johnson, Mondelez, Novartis, Orange, Procter & Gamble, Sands, Toyota, WalMart, Wendy's, Westpac ;
- **BBH** : Barclay's, Britvic, Discovery, Dulux, International Airlines Group, Google, IKEA, Newell Rubbermaid, Perfetti, Production Partners, Samsung, Sony, Telecom Italia, Tesco, Unilever, United Overseas Bank, Volkswagen, Virgin, Weetabix, Yum! Brands.

PUBLICIS MEDIA :

- **Starcom MediaVest Group** : Allstate, Ally Financial, Bank of America, Best Buy, Coca-Cola Company, Comcast, Heineken, Honda, Kellogg's/Keebler, Kraft, Mars, Mondelez, Novartis, Procter & Gamble, Samsung, Sprint Nextel, Starbucks, US Cellular, Visa, Wal-Mart ;
- **ZenithOptimedia** : 21st Century Fox Group, AstraZeneca, Daimler, Deutsche Telekom, Fielmann Optical, General Mills, JPMorgan, Kohl's, Liberty Mutual, L'Oréal, LVMH, Nestlé, Oracle, Reckitt Benckiser, Richemont Groupe, Sanofi, SCA, Sonic, Toyota, Verizon ;
- **DigitasLBi** : American Express, Accenture, Astra Zeneca, Bank of America, Comcast, Delta Airlines, eBay, Fitbit, General Motors, Goodyear, Honda, L'Oréal, Michelin, Nissan, Pitney Bowes, Renault, SAB-Miller, Sprint Nextel, Volvo Cars, Whirlpool ;
- **Razorfish Global** : Apple, Bridgestone, Citigroup, Daimler, Deutsche Telecom, Discount Tire, Ford, Gouvernement du Québec, Honda, HP, JPMorgan, Luxottica, Microsoft, Samsung, Sherwin-Williams, State Farm, Thrivent Financial, Visa, Volkswagen, Wal-Mart ;

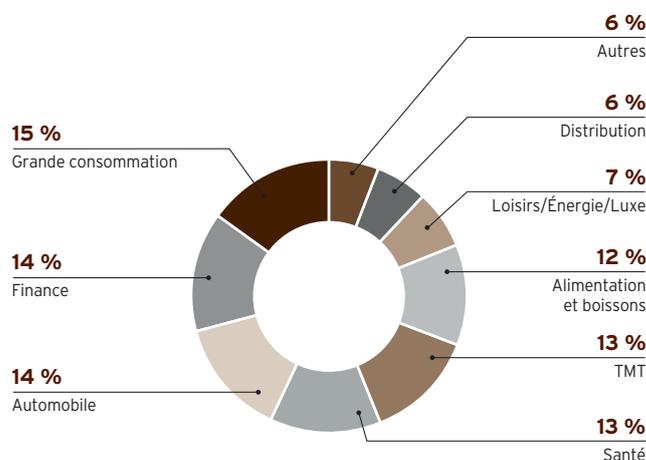
PUBLICIS.SAPIENT :

- **SapientNitro et Sapient Consulting** : ADT, Bed Bath and Beyond, Chevron Corporation, Citadel, Federal National Mortgage Association, FIAT, Fidelity, First Niagara Bank, Goldman Sachs, Marks & Spencer, MasterCard, Polo Ralph Lauren, RBS, State Street, Tesco, TUI Travel, Unilever, US Department of Health and Human Services, Voya Financial, Wellington Management.

PUBLICIS HEALTH :

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

En 2015, les secteurs d'activité des clients du Groupe se répartissent comme suit dans le revenu total :



Sur la base de 3 057 clients représentant 84 % 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 ZenithOptimedia (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 2015, les dix premiers marchés publicitaires mondiaux et les dix premiers pays de Publicis Groupe sont les suivants :

	Classement marché mondial 2015	Dépenses publicitaires 2015, en millions de US dollars ⁽¹⁾	% des dépenses publicitaires mondiales 2015 ⁽¹⁾	Classement pays de Publicis Groupe 2015
1	États-Unis	182 615	33 %	États-Unis
2	Chine	74 308	13 %	Royaume-Uni
3	Japon	42 285	8 %	France
4	Royaume-Uni	26 025	5 %	Chine
5	Allemagne	25 194	5 %	Allemagne
6	Brésil	14 406	3 %	Canada
7	France	13 123	2 %	Brésil
8	Corée du Sud	12 208	2 %	Australie
9	Australie	11 855	2 %	Émirats Arabes Unis
10	Canada	10 172	2 %	Inde

(1) En prix courants et aux taux de change moyen de 2014.

Source : ZenithOptimedia.

LE REVENU DE PUBLICIS GROUPE PAR GRANDES ZONES GÉOGRAPHIQUES

(en millions d'euros)	2013	En %	2014	En %	2015	En %
Amérique du Nord	3 303	47 %	3 490	48 %	5 184	54 %
Europe	2 154	31 %	2 237	31 %	2 664	28 %
Asie Pacifique	836	12 %	862	12 %	1 066	11 %
Amérique latine	464	7 %	449	6 %	412	4 %
Afrique – Moyen-Orient	196	3 %	217	3 %	275	3 %
TOTAL	6 953	100 %	7 255	100 %	9 601	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 2015 :

(en millions)	Omnicom (US GAAP)	WPP (IFRS)	Interpublic (US GAAP)	Publicis Groupe (IFRS)
Chiffres publiés en monnaie locale	USD 15,134	GBP 12 235	USD 7,614	euros 9 601
Chiffres publiés en dollars ⁽¹⁾	USD 15,134	USD 18 699	USD 7,614	USD 10 648

(1) Taux de change 2015 : EUR = USD 1,109 = GBP 0,726.

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.

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

Au cours de l'année 2013

Le 5 février, Publicis Groupe a annoncé la fusion du réseau mondial intégré Digitas avec le réseau de technologie et marketing digital LBi acquis par Publicis Groupe en janvier 2013 à la suite du succès de l'Offre Publique d'Achat. L'entité constituée, dénommée DigitasLBI, constitue ainsi un réseau mondial, leader en communication numérique.

Le 11 mars, Publicis Groupe a annoncé l'acquisition de Convonix, l'une des agences de conseil en marketing numérique leader en Inde, située à Bombay.

Le 18 avril, le Groupe a conclu un accord en vue d'acquérir Neev, l'un des principaux fournisseurs indiens de services technologiques. Fondée en 2005 et basée à Bangalore, Neev emploie aujourd'hui 250 spécialistes des nouvelles technologies, dont plus de 220 experts qui s'attachent à promouvoir les innovations développées par les équipes, clés de leur succès. Elle a déposé un certain nombre de brevets dans l'univers du Cloud et du mobile. Neev dispose d'un portefeuille de grandes marques et sociétés de technologie essentiellement indiennes et américaines.

Le 2 juillet, le Groupe a annoncé l'acquisition de Bosz Digital SA, Costa Rica, et de Bosz Digital Colombia SAS, importante plateforme de production numérique et média basée en Amérique centrale. Elle a travaillé ces dernières années en coopération étroite avec les meilleures équipes numériques de Publicis Groupe. Elles emploient un total de 450 collaborateurs qui fournissent des services de production et de développement sophistiqués pour des sites Web, des logiciels, la création graphique interactive, les réseaux sociaux, le mobile, notamment.

Le 10 juillet, annonce de l'acquisition Net@lk, l'une des principales agences chinoises *pure player* des médias sociaux. Net@lk, basée à Shanghai, est spécialisée dans le marketing d'influence et le développement de marques sur les réseaux sociaux. L'agence est organisée en quatre divisions : Net@lk et Simone offrant des services sur les médias sociaux, Lenx étant dédiée au contenu social et Buzzreader fournissant la veille sociale, avec notamment le suivi, la recherche et l'analyse de la plupart des plateformes sociales chinoises telles que Weibo, Renren, Youku, Taobao et WeChat.

Le 15 juillet, Publicis Groupe a rendu public le tout premier investissement direct du Groupe dans une start-up de la technologie mobile. Le Groupe a réalisé un investissement de 15 millions de dollars dans Jana, société internationale spécialisée dans la technologie mobile. Basée à Boston, Jana a développé la plus grande plateforme internationale de fidélisation de « mobinautes » dans les pays émergents, comme le Brésil, l'Inde, l'Indonésie et le Nigeria.

Publicis Groupe a annoncé le 14 août l'acquisition d'Engauge Marketing LLC, agence de publicité et de services numériques située à Columbus (Ohio). Engauge offre des services complets, dont une pratique du marketing social en plein essor, à plus de 30 clients parmi lesquels Nationwide Insurance, Cisco Systems ou The Coca-Cola Company. Outre son siège de Columbus (Ohio), l'agence est implantée à Atlanta (Géorgie), Orlando (Floride) et Pittsburgh (Pennsylvanie). Elle emploie plus de 250 personnes.

Le 29 août, le Groupe a annoncé l'acquisition d'une participation majoritaire au capital d'Espalhe, l'une des principales agences brésiliennes de marketing numérique et de médias sociaux réputée pour son expertise et sa maîtrise d'intégration des services numériques, des réseaux sociaux, des RP et de l'événementiel, ainsi que d'autres disciplines. Fondée en 2003, elle est devenue une agence leader au Brésil et emploie actuellement plus de 90 collaborateurs dans ses bureaux de São Paulo et Rio de Janeiro.

Publicis Groupe a annoncé le 5 septembre, l'acquisition à 100 % de TPM Communications, l'une des agences leader au Canada, spécialisée dans le numérique, vidéos et l'événementiel. Cette transaction renforce l'offre numérique du Groupe sur le marché canadien. Fondée en 1980, pionnière dans l'utilisation des nouvelles technologies au service des clients, TPM Communications basée à Toronto, dispose d'une équipe de 35 experts. L'agence est spécialisée dans trois domaines de compétence : l'interactif (sites Internet, e-commerce, marketing en ligne, publicité en ligne, réseaux sociaux, applications mobiles, applications Flash) ; l'événementiel et la vidéo, du podcast à la diffusion.



L'acquisition de Zenith Romania par Publicis Groupe a été réalisée le 12 septembre. Cette transaction permet à ZenithOptimedia, réseau média de Publicis Groupe, de prendre une participation majoritaire dans Zenith Romania, auparavant agence affiliée. Zenith est l'une des grandes agences roumaines de communication média. Lancée en 2000, l'agence offre une gamme complète de services médias spécialisés, notamment l'achat d'espace, le planning, la stratégie de communication, le numérique, la recherche et l'évaluation des résultats.

Également en septembre, Publicis Groupe a annoncé l'acquisition de POKE, agence britannique phare du secteur numérique, fondée en 2001, rachetée à ses quatre fondateurs et à Mother Holdings Ltd. Le savoir-faire de POKE, couvre toute une palette d'expertises telles que le design de services, l'expérience utilisateur, l'architecture numérique, l'e-commerce, le social, le mobile et le développement de produits.

Début octobre, le Groupe a signé l'accord final en vue d'augmenter sa participation à 51 % dans les agences roumaines Leo Burnett & Target, Starcom MediaVest Group, Optimedia, The Practice et iLeo, partenaires de longue date du Groupe.

Le 22 octobre, Publicis Groupe a réalisé l'acquisition de Beehive Communications, l'une des meilleures agences indiennes indépendantes de communication intégrée est spécialisée en services marketing et communication de pointe pour des clients de toute l'Asie du Sud. Fondée en 2003, Beehive Communications emploie plus de 130 collaborateurs offrant des solutions intégrées, avec des spécialités en création, management de la réputation, médias, numérique, activation de marque et études. Basée à Mumbai, l'agence est également présente à Delhi et à Bangalore.

Fin octobre, le Groupe a procédé à l'acquisition de Interactive Solutions, l'une des principales agences numériques polonaises. Fondée en 2004, Interactive Solutions compte plus de 160 employés basés à Poznan et Varsovie. L'agence est spécialisée en stratégies d'e-marketing complexes permises par la technologie et centrée sur le retour sur investissement pour un large éventail de clients nationaux et internationaux.

Toujours fin octobre, Publicis Groupe a annoncé le rapprochement entre Heartbeat Ideas, l'une des agences numériques les plus réputées dans la communication santé, et le réseau santé de Saatchi & Saatchi aux États-Unis, pour former un tout nouvel acteur sur le marché, d'une position et d'une envergure sans égale. Fondée en 1998, l'agence Heartbeat rassemble aujourd'hui 90 collaborateurs dans ses bureaux de New York et de Santa Monica en Californie. Heartbeat Ideas et Heartbeat West offrent des services complets, toutes deux engagées dans la recherche d'idées originales et d'innovations dans le domaine de la santé.

Le 7 novembre, Publicis Groupe a annoncé l'acquisition d'ETO, l'une des principales agences de CRM, basée à Lille et à Paris. Fondée en 1985, ETO rassemble aujourd'hui 220 collaborateurs qui aident les marques à tisser des relations durables et rentables avec leurs clients grâce au CRM, au marketing numérique et aux technologies de gestion des données. L'agence est particulièrement performante dans l'analyse, le traitement et l'exploitation de la data, compétences sur lesquelles elle mobilise plus de cent de ses collaborateurs.

Le 28 novembre, le Groupe a pris une participation de 75,1 % dans Walker Media au Royaume-Uni, M&C Saatchi conservant une participation de 24,9 %. Walker Media emploie aujourd'hui plus de 130 collaborateurs. C'est l'une des grandes agences médias au Royaume-Uni, classée parmi les dix premières. L'agence restera une entité distincte au Royaume-Uni, et sera un pilier d'un nouveau réseau média mondial lancé début 2014 par ZenithOptimedia Group.

Le 3 décembre, Publicis Groupe a réalisé l'acquisition de Synergize, société sud-africaine de marketing numérique. Fondée en 1999, Synergize est l'une des rares agences d'Afrique et du Moyen-Orient accréditée par Google Analytics. Synergize offre des services de référencement, marketing en ligne, conception de sites, développement de CMS, mobile, publicité par paiement au clic, analyse de données, rédaction de contenus et médias sociaux.

Enfin, le 12 décembre, Publicis Groupe a réalisé l'acquisition de Verilogue Inc., l'une des grandes sociétés américaines d'analyse des données médicales, spécialisée dans la communication entre médecin et patient. Créée en 2006, Verilogue, société technologique d'études marketing, est spécialisée dans la saisie numérique mondiale et l'analyse du langage des échanges réels entre partenaires du monde médical (médecins, infirmières, aides-soignants) et leurs patients en Amérique du Nord, en Europe et en Asie.

Les paiements effectués (décaissements bruts, avant déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2013 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 512 millions d'euros. Par ailleurs, 190 millions d'euros ont été décaissés pour des paiements de complément de prix et 102 millions d'euros pour des paiements de participations ne donnant pas le contrôle.

En 2013, le Groupe a procédé, en dehors des rachats effectués dans le cadre du contrat de liquidité, au rachat d'un bloc de près de 3,9 millions de ses propres actions, encore détenues par Dentsu, pour un prix total de 181 millions d'euros.

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, des 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 programmation 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



PRÉSENTATION DU GROUPE

Investissements

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 dégagées 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), zweimaleins 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 emploie 23 collaborateurs qui utilisent 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'élèvent 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 media. 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 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



PRÉSENTATION DU GROUPE

Investissements

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, 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 fond 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.

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 reste soumise à l'obtention de l'autorisation de l'Autorité de la concurrence qui a engagé une procédure d'examen approfondi le 26 janvier 2016.

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.

La création de la plateforme Publicis.Sapient, bâtie à partir d'acquisitions dans le digital entreprises depuis 2007, permet à Publicis de disposer d'une offre unique couvrant tout le spectre du digital.

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 2015, s'élevant respectivement à 369 millions d'euros et 86 millions d'euros, soit au total 455 millions d'euros dont 232 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 des contrats mentionnés ci-dessus, 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

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 ZenithOptimedia et Starcom MediaVest 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. Newsdesk, Wangfan Wechat platform, DBE Data Management Platform, Nurun Digital Ethnography, Nurun Jetstream, Nurun Caffeine, Nurun Outcome, Nurun M2, Nurun Altitude, Nurun Forks, Nurun Greenlist, Nurun Mobile Framework, Spark Component Library, Journey's Strategic Mapping, Personified Data, Proprietary primary research candidate sourcing, Customer Journey Mapping, 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, The Decision DNASM, B.A.I.T., Acts Typology, Acts Lift, ChatCastSM WebMining, ChatCastSM Companion Survey, HumanKind QuotientSM, BrandStockT Equity Metrics, Cultural Fuel, Pinpoint Quick Quant, Red and Blue America, BrandShelterSM Recession, Analytics, The Forgotten Senior, Freaks and Geeks vs. The 'In' Crowd, The Luxury Profiler, PeopleShop, MobileShop, SocialShop, Behavioural 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.
- 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 Evaluation), 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 et Brand Victory Index.
- 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 :

- **ZenithOptimedia** a développé et utilise plusieurs outils, méthodologies et méthodes d'analyse de recherche (research analytics) incluant : Pathmatics (PFX tool), Boudoir, Catalyst/CX Tool, CX Loop, CX Tool, Digital Score, Frequency Planner, OPEN, Consumer Profiler, Market Priorization Planner, Multi-Copy Planner, Multi-Media Calculator, ROI Modeler, Seasonality Planner, Wizard TV Planner, ZEAL, ZEAL+, Zone, Global Analytics Center (Glance), Innovations Database, SocialTools, Touchpoints ROI Tracker, Video Allocator, Live ROI! Works Portal, Content Audit, Benchtools, Adforecast.com, Ninah Market Mix Modeling (MMM), Ninah Marketing PlanLan (MPL), Ninah Multi-touch Attribution (MTA), et Value Tracker.
- **Starcom MediaVest** utilise, entre autres, Tardiis, Tardiis Fusion, Innovest, Media Pathways, Digital Pathways, Pathfinder, Contact Destinations, Intent Tracker/Modeler, Connections Stories, Captivation Blueprint, Map, Beyond Demographics, Media in Motion (en attente du brevet), Budget Allocator, Scenario Planner, Pearl, Ace, Brain Conquest, CVT (ciblage de la clientèle), SPACE ID, Truth Maps, Idea vet and Ideaweb, The Mic, Pulse, Webreader, Surveillance, KPI Engine, BARometer, StarcomEQ, Starcom IQ, Soundwave, Titan, SMBI, EIC, Starprofiler, The Street MAD, Balance TV, .Poem, Benchtools, AOD, MaxxReach, Beacon et ESQ, Connected Intelligence, Community Igniter, Contagion, Echo



Listening, Echo Measurement, Echo Activation, Experience Creation Framework, Catalyst, Content@Scale, SMG's PACE panel, Yangtze, GEMS, smgOS, Convergence Analytics, Liquid Labs, CulturePulse, The VR Accelerator, Content Design Engine, Discoverability et Conversability.

- **Performics** utilise les méthodologies, outils et recherches suivants pour ses clients : Intent-Based Planning, Dynamic Persona Development, Digital Maturity Audit, Tech & Data Audit, Hypotheses Library, Content Audit, CX Loop Workshop, Experience Matrix, Market Maturity Gauge, Learning Agenda, Competitive Search Analysis, Benchtools, Socialtools (en partenariat avec Zenith), Social Influence on Search Audit, PFX Forecasting & Planning Tool, PFX Opportunity Matrix, Paid Search Strategic Audit, Paid Search Campaign Architecture Methodology, OneSearch Learning & Measurement Framework, Search Governance Model (SGM), Microtargeting, Hyperlighting, PFX LinkWheel, 4 SEO Pillars, SEO Deliverable Framework, Link Portfolio Audit Tool, Local SEO 3 Pillar Methodology, Mobile Experience Optimization Audit, TV-to-Search Methodology, Online/Offline Measurement, Advanced Copy Testing, GL ANCE Data Management & Business Intelligence Platform (Zenith), Cross-Channel Reporting, Account Monitoring Suite, Budget Tracker, Program Management Suite et Customer Resource Center, Pegasus, Performance Content, Influencer Outreach Programs, Forum Boost, Darwin, Link Checker, D+PAD, et ARIA.
- **Razorfish Global** commercialise auprès de ses clients : Fluent, Cosmos, Razorshop, the Third Channel, WAVE, Skymanager (UK), Expicient's ExStore, ExSuite, ExIntegrator, ExMobility, ExTest, ExCelerator platforms and tools, Rosetta Connector, et In-Store Customer Engagement (ICE) Platform.
- **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), SkySkrapier, 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.
- **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 et DOJO.
- **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, 3|Share DAM in a Box, Spindrift Site Builder, Momentum, et Hypermedia API.

PUBLICIS HEALTH :

- Pour **PHCG** : 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, CareCoach, Ad-Board Advantage, At-Home Video Diaries, Netnography, Dialogue Infused Qual, Listening Workshop, T-App, CEaas, Connections Planning™, Humanity™, ExactDoc™, AOD Health.

1.8 FACTEURS DE RISQUE

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.

1.8.1 RISQUES LIÉS AU SECTEUR DE LA PUBLICITÉ ET DE LA COMMUNICATION

UNE CONJONCTURE ÉCONOMIQUE DÉFAVORABLE PEUT AVOIR UNE INFLUENCE NÉGATIVE SUR L'ACTIVITÉ DU GROUPE

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 règlement de créances d'honoraires 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.

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.

LE GROUPE ÉVOLUE DANS 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 de 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 auxquels doivent faire face les clients. 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.

L'important taux de rotation du personnel observé traditionnellement dans le secteur de la communication (de l'ordre de 25 à 30 %) permet en cas de retournement du marché d'absorber avec plus de souplesse et de facilité les aléas négatifs de la conjoncture.

En liaison avec la Direction générale du Groupe, les directions opérationnelles des réseaux effectuent une veille continue du marché et des concurrents. La mise en œuvre de sa stratégie, orientée vers le numérique et fondée essentiellement sur l'évolution des besoins des clients, permet au Groupe de maintenir et d'améliorer sa position concurrentielle.

LES CONTRATS PEUVENT ÊTRE REMIS EN CAUSE TRÈS 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.

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.

UNE PART NON NÉGLIGEABLE DES REVENUS DU GROUPE PROVIENT DE CLIENTS IMPORTANTS

Les 5, 10, 30 et 100 premiers clients représentent en 2015 respectivement 15 %, 21 %, 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.

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 2015. 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 45 ans.

LA CROISSANCE DU GROUPE PEUT SE TROUVER ENTRAVÉE EN RAISON DE LA 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.

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.

L'ACTIVITÉ DU GROUPE EST FORTEMENT TRIBUTAIRE DE SES DIRIGEANTS ET SES COLLABORATEURS

Le secteur de la publicité et de la communication se caractérise par la grande mobilité de ses professionnels. Si le Groupe perdait le concours de certains dirigeants et collaborateurs, 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.

En liaison avec la Direction des ressources humaines du Groupe, les Directions des ressources humaines des réseaux veillent à l'identification des personnes clés, leur proposent des mesures de motivation et les incluent dans des plans d'intéressement à long terme du Groupe afin de les fidéliser.

La Direction des ressources humaines du Groupe communique régulièrement à la Direction générale le résultat de ses analyses sur l'attraction et la rétention des talents, ainsi que sur les risques associés à la perte éventuelle de dirigeants clés.

DES DIFFICULTÉS DANS LA RÉORGANISATION DU GROUPE PEUVENT AVOIR DES EFFETS NÉGATIFS SUR LE DÉVELOPPEMENT DE SES ACTIVITÉS

Le Groupe est engagé depuis fin 2015 dans un processus de profonde transformation de ses structures et de son organisation afin de répondre au mieux aux nouvelles exigences de marché que rencontrent ses clients.

Des difficultés ou retards dans la mise en œuvre de ce projet de transformation pourraient être de nature à influencer négativement les activités et les résultats du Groupe.

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

1.8.2 RISQUES RÉGLEMENTAIRES ET JURIDIQUES

LES LOIS, LES RÉGLEMENTATIONS OU LES PRATIQUES D'AUTODISCIPLINE S'APPLIQUANT AUX MÉTIERS DU GROUPE POURRAIENT INFLUER NÉGATIVEMENT SUR SES ACTIVITÉS

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, les produits alimentaires ou le tabac dans la plupart des pays). La mise en place de telles restrictions pourrait 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.

Afin de limiter ce risque et dans le but d'assurer que les messages diffusés sont conformes aux réglementations, le Groupe a mis en place sur ses principaux marchés une procédure de contrôle des campagnes de publicité menée par le service juridique dont le rôle est d'assister les équipes de création de publicité lors de l'élaboration de ces campagnes.

DES ACTIONS JUDICIAIRES POURRAIENT ÊTRE ENGAGÉES CONTRE LE GROUPE AU MOTIF QUE CERTAINS MESSAGES PUBLICITAIRES DE SES CLIENTS SERAIENT MENSONGERS OU TROMPEURS OU QUE LES PRODUITS DE SES CLIENTS SE RÉVÉLERAIENT DÉFECTUEUX

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, pourraient nuire aux perspectives, à l'activité, aux résultats et à la situation financière du Groupe dans la mesure où il ne serait pas assuré contre ces risques, ni garanti par l'annonceur. Dans tous les cas, l'image de l'agence peut se trouver entachée par de telles actions.

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 ».

1.8.3 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. Pour ce faire, il est procédé à des acquisitions et des prises de participations, stratégie qui pourra se poursuivre. 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 2015 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 ».



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.

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.

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).

1.8.4 RISQUES LIÉS À LA PRÉSENCE INTERNATIONALE DU GROUPE

LE GROUPE EST EXPOSÉ À UN CERTAIN NOMBRE DE RISQUES SUR DES MARCHÉS ÉMERGENTS

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 anti-corruption.

Voir note 27 des comptes consolidés (chapitre 4.6) pour la contribution aux revenus du Groupe par zone géographique pour les années 2013, 2014 et 2015.

1.8.5 RISQUES FINANCIERS

EXPOSITION AU RISQUE DE LIQUIDITÉ

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 2015 de 1 672 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 722 millions d'euros au 31 décembre 2015. 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.

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.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Facteurs de risque

1

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).

UNE BAISSÉ DE LA NOTATION OFFICIELLE DU GROUPE POURRAIT AVOIR DES CONSÉQUENCES NÉGATIVES

Depuis 2005, Publicis Groupe SA fait l'objet d'une notation. Celle-ci n'a pas varié depuis l'origine et s'établit à BBB+ pour Standard & Poor's et à Baa2 pour Moody's Investors Service. Une dégradation éventuelle de ces notes par l'une ou l'autre des agences de notation pourrait restreindre sa capacité de lever des fonds et se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel le Groupe pourrait emprunter à l'avenir.

Voir aussi chapitre 3.4.3 du présent document.

EXPOSITION AUX RISQUES DE MARCHÉ

La note 26 des comptes consolidés figurant dans le chapitre 4.6 du présent document précise l'exposition aux risques suivants :

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

Ces risques sont suivis par la Direction financière du Groupe, en lien avec la Direction générale.

1.8.6 ASSURANCES ET COUVERTURES DE RISQUE

La politique d'assurance de Publicis Groupe a pour objet d'assurer l'ensemble des filiales et toute société contrôlée directement ou indirectement à 50 % ou plus ou dans laquelle le Groupe assume la gestion ou le contrôle administratif ou la charge d'assurance sans détenir une participation de 50 % ou plus des droits de vote.

La maîtrise des couvertures d'assurance, sur les risques assurables, est réalisée par la complémentarité entre des programmes d'assurance centralisés et locaux.

Les programmes d'assurances font l'objet d'appels d'offres réguliers tant au niveau local que global, ce qui permet de faire bénéficier au Groupe des dernières extensions de garantie et d'une optimisation des primes.

PROGRAMMES CENTRALISÉS

Il s'agit des programmes à caractère international non-vie tels que la responsabilité civile professionnelle, la responsabilité personnelle des dirigeants et ayant trait aux rapports sociaux. Il existe également une couverture mondiale dite *umbrella* qui intervient en complément de conditions et de limites de programmes locaux, en particulier au niveau des assurances de dommages aux biens et de pertes d'exploitation, responsabilité civile générale, responsabilité civile automobile et patronale.

Au niveau des programmes de santé et prévoyance (décès, invalidité), le Groupe a également mis en place une couverture d'assurance pour le personnel travaillant hors de son pays d'origine, en solution alternative aux programmes locaux. Ce programme couvre également l'assistance et le rapatriement du salarié et de sa famille si nécessaire.

PROGRAMMES LOCAUX

Il s'agit de contrats d'assurance de responsabilité civile générale et patronale, de dommages aux biens et pertes d'exploitation, de contrat automobile. Ces contrats sont conclus localement afin d'être conformes aux pratiques et réglementations locales et de répondre aux risques encourus.

Au niveau des assurances de santé et prévoyance, le Groupe travaille à l'harmonisation des couvertures pays par pays avec le développement des centres de services partagés.

LES COUVERTURES SOUSCRITES

Elles s'élevèrent 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.

Les risques de terrorisme sont couverts aux États-Unis, en France et au Royaume-Uni, en fonction des contraintes législatives de chaque pays.



Ces contrats sont mis en place par l'intermédiaire de courtiers auprès de grandes compagnies internationales d'assurances telles que notamment AIG, XL, ACE et LIBERTY MUTUAL. Tous les assureurs sélectionnés par le Groupe ont un rating minimum par S&P de A-

Les primes non-vie versées mondialement se sont élevées à environ 26 millions d'euros en 2015.



PRÉSENTATION DU GROUPE



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS



2.1	GOUVERNANCE DE PUBLICIS GROUPE	36	2.3	OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS	82
2.1.1	Conseil de surveillance et Directoire	36	2.3.1	Termes et conditions des transactions à caractère financier réalisées avec des apparentés	82
2.1.2	Le « Directoire + »	44	2.3.2	Conventions réglementées relatives à la rémunération des membres du Directoire	82
2.1.3	Le « P12 »	44	2.3.3	Opérations réalisées avec des apparentés	83
2.1.4	Fonctionnement des comités du Conseil de surveillance	45	2.3.4	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	84
2.1.5	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	47	2.4	RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE)	88
2.1.6	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	55		Enjeux stratégiques autour de la RSE	88
2.1.7	Application du code Afep-Medef : mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »	56	2.4.1	Nos équipes : création de valeur avec et pour les talents de l'entreprise	90
2.1.8	Code de déontologie	56	2.4.2	Création de valeur pour les Clients et les partenaires	96
2.2	RAPPORT SUR LES RÉMUNÉRATIONS 2015	57	2.4.3	Création de valeur pour les citoyens-consommateurs, pour la société	98
2.2.1	Rémunération des membres du Conseil de surveillance	57	2.4.4	Éthique des affaires et Gouvernance	99
2.2.2	Remunération des membres du Directoire	58	2.4.5	Impact environnemental	101
2.2.3	Tableaux de synthèse des rémunérations	68	2.4.6	Rapport de vérification des auditeurs externes	104
2.2.4	Participation dans le capital social	79			
2.2.5	Opérations réalisées sur les titres Publicis Groupe par les dirigeants et les personnes qui leur sont liées	81			

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, le Conseil de surveillance est composé de femmes pour plus de la moitié de ses membres. 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 distinct du 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 pour objectif de préparer une nouvelle génération à la Direction du Groupe.

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 2015

<p>ÉLISABETH BADINTER</p>	<p>PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE PRÉSIDENTE DU COMITÉ DE NOMINATION MEMBRE DU COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES</p>
<p>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</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Présidente du Conseil de surveillance : Médias et Régies Europe SA (France) Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Écrivain Présidente de la Fondation Marcel Bleustein-Blanchet pour la Vocation Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandat ci-dessus</p>
<p>SOPHIE DULAC</p>	<p>VICE-PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</p>
<p>Née le 26 décembre 1957, de nationalité française 1^{re} nomination : 25 juin 1998 Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2016 Les Écrans de Paris 30, avenue Marceau 75008 Paris France</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Néant Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Présidente : Les Écrans de Paris SAS (France) Gérante : Sophie Dulac Productions SARL (France), Sophie Dulac Distributions SARL (France) Vice-Présidente du Conseil d'administration : CIM de Montmartre (Association) Présidente : Association Champs-Élysées Film Festival Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus</p>
<p>SIMON BADINTER</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</p>
<p>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</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Représentant permanent de Médias et Régies Europe au sein du Conseil de surveillance de : Mediavision et Jean Mineur SA (France) Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Animateur du radio show « The Rendez-Vous » (États-Unis) Président Directeur Général : Simbad Productions LLC (États-Unis) Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Néant</p>



<p>CLAUDINE BIENAIMÉ</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT MEMBRE DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION</p>
<p>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</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Néant</p> <p>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 Etoile (France)</p> <p>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)</p>
<p>JEAN CHAREST</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE PRÉSIDENT DU COMITÉ D'AUDIT MEMBRE DU COMITÉ DE NOMINATION</p>
<p>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</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Néant</p> <p>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Associé : Cabinet McCarthy Tétrault (Canada) Président du Conseil d'administration : Windiga Energie Inc (Canada) Président du Conseil des gouverneurs : L'Idée Fédérale (Canada) Co-président national et porte-parole : Mouvement Canada 2017 Redonner (Canada) Membre du Conseil consultatif : Woodrow Wilson Center – Canada Institute (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)</p> <p>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants : 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)</p>



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Gouvernance de Publicis Groupe

2

MICHEL CICUREL	MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE MEMBRE DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION MEMBRE DU COMITÉ DE NOMINATION
<p>Né le 5 septembre 1947, de nationalité française 1^{re} nomination : 17 juin 1999 Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2016 Michel Cicurel Conseil 46, rue Pierre-Charron 75008 Paris France</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Néant</p> <p>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, Membre du Comité des rémunérations et Membre du Comité des nominations et du gouvernement d'entreprise : Société Générale SA, société cotée (France) Administrateur et Président du Comité d'investissement : Cogepa / DF Synergies SA (France)</p> <p>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :</p> <p>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 : Edmond de Rothschild SIM SpA (Italie) (fin en avril 2011), 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 : Newstone Courtage SA (France) (fin en décembre 2011), 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)</p>
JERRY A. GREENBERG	MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE MEMBRE DU COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES MEMBRE DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION
<p>Né le 6 janvier 1965, de nationalité américaine 1^{re} nomination : 27 mai 2015 Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2019 Sapient 131 Dartmouth Street Boston, MA 02116 États-Unis</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Néant</p> <p>Fonctions principales exercées en dehors du groupe Membre 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 :</p> <p>Co-président et Administrateur : Sapient Corporation (États-Unis) (fin en février 2015)</p>



<p>MARIE-JOSÉE KRAVIS</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE PRÉSIDENTE DU COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES MEMBRE DU COMITÉ DE NOMINATION</p>
<p>Née le 11 septembre 1949, de nationalité américaine 1^{re} nomination : 1^{er} juin 2010 Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2016 625, Park Avenue New York, NY 10065 États-Unis</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Néant</p> <p>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Présidente : Musée d'art moderne de New York -MoMa- (États-Unis) Vice-Présidente du Conseil d'administration et Chercheur senior : Hudson Institute (États-Unis) Administrateur : LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA, société cotée (France) Vice-Présidente 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</p> <p>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)</p>
<p>MARIE-CLAUDE MAYER</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE MEMBRE DU COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES</p>
<p>Née le 7 octobre 1947, de nationalité française 1^{re} nomination : 1^{er} juin 2010 Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2016 Publicis Groupe SA 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Senior Vice President : Publicis Conseil SA (France) Représentant de Multi Market Services France Holdings au sein du Comité des actionnaires de Wefcos SAS (France) Administrateur : VivaKi Communications SA (France) Membre du Comité de Direction : Etoile Restauration SAS (France) Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Néant</p> <p>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Néant</p>
<p>VÉRONIQUE MORALI</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE MEMBRE DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT</p>
<p>Née le 12 septembre 1958, de nationalité française 1^{re} nomination : 1^{er} juin 2010 Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2016 Webedia 3, avenue Hoche 75008 Paris France</p>	<p>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)</p> <p>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Présidente du Directoire : Webedia SA (France) Présidente : Fimalac Développement (Luxembourg) Administrateur et Vice-Présidente : Fitch Group, Inc. (États-Unis) Administrateur : Coca-Cola Entreprises Inc., société cotée (États-Unis), SNCF Mobilités (EPIC) (France) Administrateur et Membre du Comité d'audit : Edmond de Rothschild Holding SA (Suisse), Edmond de Rothschild France SA (France) Membre du Conseil de surveillance, Membre du Comité d'audit et Membre du Comité des rémunérations : Edmond de Rothschild SA (France)</p> <p>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 Conseil d'administration : 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 2014) 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, Terrafemina (France) (fin en 2015) Membre de l'établissement public : la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs-Élysées (Rmn GP) (fin en 2015) Gérante : Fimalac Services Financiers (société civile) (fin en 2015), Fimalac Tech Info (société civile) (fin en 2015)</p>



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Gouvernance de Publicis Groupe

AMAURY DE SEZE	MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE PRÉSIDENT DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION MEMBRE DU COMITÉ DE NOMINATION
Né le 7 mai 1946, de nationalité française 1 ^{re} nomination : 25 juin 1998 Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2016 GBL 24 avenue Manix B 1000 Bruxelles Belgique	<p style="text-align: right;">Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</p> <p style="text-align: right;">Néant</p> <p style="text-align: right;">Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</p> <p style="text-align: right;">Vice-Président : Corporation Financière Power du Canada Ltd, société cotée (Canada)</p> <p style="text-align: right;">Président du Conseil de surveillance : PAI Partners SA (France)</p> <p style="text-align: right;">Administrateur : Carrefour SA, société cotée (France), Imerys*, société cotée (France), BW Group, société cotée (Singapour), GBL SA*, société cotée (Belgique), Pargesa Holdings SA*, société cotée (Suisse), RM2 International SA, société cotée (Royaume-Uni), Erbe SA (Belgique)</p> <p style="text-align: right;">Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</p> <p style="text-align: right;">Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants</p> <p style="text-align: right;">Président du Conseil d'administration : Carrefour SA, société cotée (France) (fin en 2011)</p> <p style="text-align: right;">Administrateur : Suez Environnement, société cotée (France) (fin en 2014), Thales SA, société cotée (France) (fin en 2013)</p>

* Filiales de Corporation Financière Power du Canada Ltd.



2.1.1.2 COMPOSITION DU DIRECTOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2015

<p>MAURICE LÉVY</p> <p>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</p>	<p style="text-align: right;">PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE</p> <p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Membre du P12 : Publicis Groupe SA Membre du Conseil de surveillance : Médias et Régies Europe SA (France) Administrateur : MMS USA Holdings, Inc. (États-Unis), ZenithOptimedia Group Limited (Royaume-Uni), 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) Mandat exercé en dehors du Groupe Président du Conseil de surveillance : Iris Capital Management 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) Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandat 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 les fonctions suivantes : Administrateur : Les Arts décoratifs (fin en mars 2013), Amis du Musée du Quai Branly (fin en juin 2011)</p>
<p>JEAN-MICHEL ETIENNE</p> <p>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</p>	<p style="text-align: right;">MEMBRE DU DIRECTOIRE</p> <p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Directeur général adjoint-Finances Groupe : Publicis Groupe SA Membre du P12 : 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) Président et Administrateur : MMS Canada Holdings Inc. (Canada), 8504741 Canada Inc (Canada), TMG Mac Manus Canada Inc (Canada) Président du Conseil d'administration : MMS Italy Holdings S.r.l. (Italie), Management Board Member : Publicis Groupe US Investments LLC (États-Unis) Représentant Permanent de Multi Market Services France Holdings SAS dans Publicis La Maison SA (anciennement dénommée Publicis Technology SA) (France), VivaKi Performance SA (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), Re:Sources Mexico S.A de C.V (Mexique), 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), Lion Re:Sources Iberia S.L. (Espagne), ZenithOptimedia International Limited (Royaume-Uni), Saatchi & Saatchi Holdings Limited (Royaume-Uni), ZenithOptimedia Group Limited (Royaume-Uni), MMS USA Holdings, Inc. (États-Unis), MMS USA Investments, Inc. (États-Unis), Shanghai Ming Mong Song Commercial Consulting Co, Ltd (Chine), BBH Holdings Ltd (Royaume-Uni), Publicis Groupe Media Bucharest SA (Roumanie), MMS Multi Market Services Ireland Limited (Irlande), MMS Multi Euro Services Limited (Irlande), SWELG Holding AB (Suède) Co-Président : Multi Market Services Spain Holdings, S.L (Espagne) Managing Director : MMS Germany Holdings GmbH (Allemagne), Re:Sources Germany GmbH (Allemagne) Administrateur, Président et Trésorier : US International Holding Company, Inc. (États-Unis) Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Membre du Conseil d'administration d'ACTEO Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandat énuméré ci-dessus:</p>

GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Gouvernance de Publicis Groupe

2

<p>ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER</p>	<p>MEMBRE DU DIRECTOIRE</p>
<p>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</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Secrétaire Général : Publicis Groupe SA Membre du P12 : Publicis Groupe SA Présidente : 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 (France), Somupi (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), MMS UK 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</p>
<p>KEVIN ROBERTS</p>	<p>MEMBRE DU DIRECTOIRE</p>
<p>Né le 20 octobre 1949, de nationalité néo-zélandaise et britannique 1^{re} nomination : 14 septembre 2000 Échéance du mandat : 14 septembre 2018 Saatchi & Saatchi 375, Hudson Street New York NY 10014-3620 États-Unis</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Head Coach : Publicis Groupe SA Chairman : Saatchi & Saatchi Worldwide (États-Unis) Membre du P12 : Publicis Groupe SA Administrateur : Fallon Group, Inc. (États-Unis), DPZ – Duailibi Petit Zaragoza Propaganda Ltda (Brésil) Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Président : My Food bag (Nouvelle-Zélande) Administrateur : Rowland Communications Worldwide, Inc. (États-Unis), Red Rose Limited (Nouvelle-Zélande), Red Rose Charitable Services Limited (Nouvelle-Zélande) Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants : Administrateur : NZ Edge.com Holding Limited (Nouvelle-Zélande) (fin en 2013), Red Rose Music Limited (Royaume-Uni) (fin en 2013), USA Rugby (États-Unis) (fin en juin 2014), NZ Telecom (Nouvelle-Zélande) (fin en juin 2014)</p>

2.1.1.3 DÉPARTS ET NOMINATIONS AU COURS DE L'ANNÉE 2015

Les mandats de membres du Conseil de surveillance de Madame Hélène Ploix, MM. Henri-Calixte Suaudeau et Gérard Worms ont pris fin lors de l'Assemblée générale du 27 mai 2015 suite à leur souhait de mettre un terme à leur mandat à compter de cette assemblée. Le Conseil de surveillance avait pris acte de ces démissions, lors de sa réunion du 2 mars 2015 et avait exprimé de vifs remerciements pour leur implication tout au long des années de leurs mandats.

L'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2015 a nommé M. Jerry A. Greenberg en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre années. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018.

Changements intervenus dans la composition du Conseil de surveillance en 2015 :

Membre du Conseil	Départ	Nomination	Renouvellement	Nationalité
Jerry A. Greenberg		27 mai 2015		Américaine
Hélène Ploix	27 mai 2015			Française
Henri-Calixte Suaudeau	27 mai 2015			Française
Gérard Worms	27 mai 2015			Française



2.1.1.4 COMPOSITION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE, CRITÈRES D'INDÉPENDANCE, CONFLITS D'INTÉRÊT

Le Conseil de surveillance au 31 décembre 2015 est composé de onze membres dont la liste figure ci-dessus (voir chapitre 2.1.1). 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 chapitres 2.1.4 et 2.1.5.

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.

Aucun membre n'a été désigné en qualité de représentant des salariés. Néanmoins, Mme Marie-Claude Mayer a rejoint le Conseil de surveillance en qualité de salariée de Publicis Groupe. Il n'a pas été procédé à la nomination de Censeurs.

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 règlement intérieur du Conseil de surveillance, mis à jour le 11 février 2015, indique que les critères d'indépendance des membres du Conseil de surveillance sont ceux retenus par le code Afep-Medef en écartant le critère lié à la durée maximale des mandats de douze ans. Le Comité de nomination s'est penché, lors de sa séance du 25 février 2015, sur l'indépendance des membres du Conseil de surveillance et a confirmé les critères retenus pour apprécier cette indépendance.

Compte tenu de la dissociation dans la Société des fonctions de Direction et de contrôle, il a paru pertinent au Conseil de surveillance de considérer comme critères d'indépendance les éléments suivants :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être mandataire social 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 mandataire social 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 auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.

Conformément aux principes du code Afep-Medef, le Conseil de surveillance s'est penché sur l'indépendance de ses membres et a analysé les critères proposés par le Code pour définir ceux 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.

Il faut rappeler que le code Afep-Medef a été rédigé à l'attention de sociétés régies par un Conseil d'administration et que ce Code prévoit explicitement que les sociétés à forme duale effectuent les adaptations nécessaires.

Hormis les éléments indiqués ci-dessus au 2.1.1.4 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 31 décembre 2015 des personnes suivantes :

- Laura Desmond, Chief Revenue Officer Publicis Groupe ;
- Alan Herrick, Chief Executive Officer Publicis.Sapient ;
- Steve King, Chief Executive Officer Publicis Media ;
- Arthur Sadoun, Chief Executive Officer Publicis Communications ;
- Rishad Tobaccowala, Chief Strategist Publicis Groupe.

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 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 LE « P12 »

Au cours de l'année 2015, le Groupe a réuni régulièrement un groupe de dirigeants dénommé « P12 ». Ce groupe s'est réuni chaque mois sous forme d'une téléconférence pour faire un point sur les résultats et les perspectives des différents réseaux et ponctuellement en personne pour discuter de la stratégie du Groupe et entrer dans le détail de certaines questions opérationnelles.

Au cours de l'année 2015, en sus des téléconférences, le P12 s'est réuni quatre fois en février, avril, juin et novembre.

Le P12, présidé par M. Maurice Lévy, était composé des personnes suivantes :

- Tom Bernardin, Chairman Leo Burnett Worldwide ;
- Nick Colucci, Chief Executive Officer Publicis Healthcare ;
- Laura Desmond, Chief Revenue Officer Publicis Groupe ;
- Axel Duroux, Executive Vice President, Emerging and Fast Growing Markets ;
- Jean-Michel Etienne, Directeur général adjoint Finances Publicis Groupe, membre du Directoire ;
- Olivier Fleurot, Senior Vice President Publicis Groupe ;
- Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général Publicis Groupe, membre du Directoire ;
- Alan Herrick, Chief Executive Officer Publicis.Sapient ;
- Steve King, Chief Executive Officer Publicis Media ;
- Chip Register, Chief Executive Officer Sapient Consulting ;
- Kevin Roberts, Head Coach Publicis Groupe, Chairman Saatchi & Saatchi/Fallon, membre du Directoire ;
- Arthur Sadoun, Chief Executive Officer Publicis Communications ;
- Robert Senior, Chief Executive Officer Worldwide Saatchi & Saatchi/Fallon ;
- Luke Taylor, Global Chief Executive Officer DigitalBi ;
- Rishad Tobaccowala, Chief Strategist Publicis Groupe ;
- Mark Tutssel, Chief Creative Officer Leo Burnett Worldwide ;



- Jean-François Valent, Chief Executive Officer Prodigious ;
- Frank Voris, Chief Executive Officer ReSources ;
- Alan Wexler, Chief Executive Officer Sapient Nitro.

Les réunions mensuelles sous forme de téléconférence ont réuni les patrons des différents réseaux publicitaires autour des membres du Directoire et les réunions en personne ont regroupé, quant à elles, l'ensemble des membres.

Le P12 a accueilli, en février 2015, au-delà des membres qui y siégeaient déjà : MM. Alan Herrick, Alan Wexler et Chip Register. Il a eu la douleur de perdre l'un de ses membres avec le décès de M. Tom Adamski en octobre 2015.

Le P12 a facilité le partage et l'élaboration des politiques et de la stratégie du Groupe permettant d'assurer une fluidité de l'information entre les différentes marques et réseaux et de mettre en œuvre le mot d'ordre du Groupe « *No silo, no solo, no bozo* ».

Il a aussi contribué à veiller à la qualité créative et commence toutes ses réunions par une revue des créations les plus marquantes.

La mise en œuvre des grandes politiques structurantes au niveau du Groupe y a également été discutée :

- stratégie du Groupe ;
- position concurrentielle du Groupe ;
- définition des objectifs commerciaux et financiers ;
- suivi de la performance du Groupe et de chacun des réseaux ;
- politique d'attribution, de rétention, de rémunération et de gestion des talents ;
- politique d'investissement, notamment dans les technologies.

Cet organe a permis à Publicis Groupe de garantir la performance du Groupe dans la mesure où :

- il a soudé les dirigeants du Groupe autour de décisions collégiales par-delà les responsabilités particulières qui leur sont assignées ;
- il a garanti un échange d'informations permanent permettant de mettre en œuvre des collaborations et des approches communes de grands clients ou d'évolutions du marché.

2.1.4 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de surveillance a souhaité se doter de quatre comités, dont un Comité de nomination, distinct du 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.

2.1.4.1 COMITÉ DE NOMINATION

En application de l'article 16 II, dernier alinéa, des statuts de la Société, il est institué par les articles 7 et suivants du règlement intérieur du Conseil de surveillance un Comité de nomination qui rapporte au Conseil de surveillance. Il est composé au minimum de trois membres et au maximum de cinq membres personnes physiques membres du Conseil de surveillance, désignés par celui-ci. Il peut s'adjoindre à titre exceptionnel ou permanent un consultant externe dont il fixe la rémunération.

Les membres du Comité de nomination 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. Le Comité de nomination élit en son sein un Président qui dirige les travaux du Comité et qui en rend compte au Conseil de surveillance.

Les membres du Comité de nomination 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 du Comité de nomination doit être présente pour délibérer valablement. Un membre ne peut se faire représenter.

Le montant des jetons de présence qui est alloué aux membres du Comité de nomination, pour chacune des réunions du Comité 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.

La mission du Comité de nomination auprès du Conseil de surveillance est la suivante :

- proposer au Conseil de surveillance les candidatures en vue de la cooptation 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 réseaux du Groupe ;
- suivre l'évolution des dirigeants des principales filiales ou réseaux du Groupe.

Le Comité de nomination est actuellement composé de Mmes Élisabeth Badinter, Présidente, et Marie-Josée Kravis et de MM. Michel Cicurel, Jean Charest et Amaury de Seze. Au cours de l'année 2015, deux membres, MM. Henri-Calixte Suaudeau et Gérard Worms, ont quitté le Comité

en raison de leur démission en tant que membre du Conseil de surveillance et trois membres du Conseil de surveillance, Mme Marie-Josée Kravis et MM. Jean Charest et Amaury de Seze, ont complété le Comité. Ce dernier est ainsi passé de quatre membres à cinq. Quatre 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, Jean Charest et Amaury de Seze.

Le Comité s'est réuni une fois au cours de l'année 2015 et a rendu compte de ses travaux au Conseil de surveillance. Le taux de présence de ses membres a été de 100 %.

Le Comité a examiné la composition du Conseil de surveillance et notamment la représentation de membres indépendants conformément à la recommandation du code Afep-Medef. Le Comité, a recommandé au Conseil de surveillance de tenir compte du souhait exprimé par trois de ses membres, Mme Hélène Ploix, M. Henri-Calixte Suaudeau et M. Gérard Worms de mettre un terme à leur mandat de membre du Conseil de surveillance à compter de l'Assemblée générale des actionnaires de mai 2015. Le Comité a recommandé également au Conseil, de proposer la nomination de M. Jerry A. Greenberg à l'Assemblée générale des actionnaires de mai 2015.

Le Comité a aussi été saisi des nominations de certains dirigeants de réseaux.

2.1.4.2 COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

Aux termes des articles 8 et suivants du règlement intérieur du Conseil de surveillance, les modalités de nomination des membres du Comité de rémunération et celles de son fonctionnement sont identiques à celles du Comité de nomination. La mission du Comité de rémunération auprès du Conseil de surveillance est la suivante :

- examiner et proposer au Conseil de surveillance la rémunération des mandataires sociaux ainsi que les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société, d'actions gratuites ou de tout instrument similaire ; proposer au Conseil de surveillance le montant des jetons de présence soumis à la décision de l'Assemblée générale ;
- d'une manière générale, examiner les politiques générales du Directoire en matière de rémunération, et d'attribution d'options, d'actions gratuites ou de performance ou de tout instrument similaire ;
- proposer au Conseil de surveillance le texte des résolutions sur la rémunération des principaux dirigeants mandataires sociaux à soumettre à l'Assemblée générale.

Le Comité de rémunération est actuellement composé de MM. Amaury de Seze, Président, Michel Cicurel et Jerry A. Greenberg, et de Mmes Claudine Bienaimé et Véronique Morali. Au cours de l'année 2015, M. Jerry A. Greenberg a rejoint le Comité. Le Comité est ainsi passé de quatre membres à cinq. Sur les cinq membres, quatre membres dont le Président, sont considérés comme indépendants : MM. Amaury de Seze, Michel Cicurel et Jerry A. Greenberg et Mme Claudine Bienaimé.

Le Comité s'est réuni huit fois au cours de l'année 2015 et a rendu compte de ses travaux au Conseil de surveillance. Le taux de présence de ses membres a été de 83 %.

Le Comité a examiné, au cours de ses différentes séances de l'année 2015, les questions relatives à la rémunération du Président (entièrement variable) et des membres du Directoire (parties fixes et variables) et proposé au Conseil de surveillance les décisions à prendre les concernant. Il a examiné les questions relatives à la politique de rémunération en actions. Le Comité a pris connaissance de la politique de bonus en fonction des résultats du Groupe comme de chacun des grands réseaux et a été consulté sur un nouveau mécanisme de bonus directement articulé sur la base de la nouvelle organisation du Groupe ainsi que sur le projet de plans LTIP 2016 et LionLead3.

2.1.4.3 COMITÉ D'AUDIT

En application de l'article 16 II, dernier alinéa, des statuts de la Société, il est institué par les articles 6 et suivants du règlement intérieur du Conseil de surveillance, un Comité d'audit qui rapporte au Conseil de surveillance. Il est composé au minimum de trois membres et au maximum de cinq membres du Conseil de surveillance, désignés par celui-ci. Il peut s'adjoindre à titre exceptionnel ou permanent un consultant externe dont il fixe la rémunération. Les membres sont choisis pour leur compétence et leur expertise dans le domaine d'intervention du Comité. Ils 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. Le Comité d'audit élit en son sein un Président qui dirige les travaux du Comité et en rend compte au Conseil de surveillance. Les membres du Comité d'audit 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. De même que pour les membres des trois autres comités, le montant des jetons de présence qui est alloué aux membres du Comité d'audit, pour chacune des réunions du Comité 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.

Publicis Groupe s'appuie sur les recommandations du rapport - commandé par l'AMF - du groupe de travail sur le Comité d'audit présidé par Olivier Poupart-Lafarge, dans la définition et la tenue des travaux de son Comité d'audit.

Le Comité d'audit est actuellement composé de M. Jean Charest, Président, et de Mmes Claudine Bienaimé et Véronique Morali. Au cours de l'année 2015, le Président M. Gérard Worms et Mme Hélène Ploix, ont quitté le Comité en raison de leur démission en tant que membre du



Conseil de surveillance. M. Jean Charest a été nommé Président du Comité et Mme Véronique Morali a rejoint ce Comité. Sur les trois membres, deux membres dont le Président sont indépendants : M. Jean Charest et Mme Claudine Bienaimé. Du fait de leurs parcours professionnels, Mmes Claudine Bienaimé et Véronique Morali, ainsi que M. Jean Charest, disposent de compétences particulières en matière financière et comptable. M. Jean-Paul Morin a été désigné par le Comité en qualité d'expert permanent.

Le Comité s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2015. Le taux de présence de ses membres a été de 93 %.

Le 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 dispose d'un délai suffisant (entre quatre à six jours) pour procéder à l'examen des comptes avant leur examen par le Conseil de surveillance. 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. Le Comité est également informé de toutes les fraudes ou tentatives de fraudes dont le Groupe aurait pu avoir connaissance. Le Comité suit la mise en œuvre des recommandations faites par les auditeurs externes et donne son opinion sur les budgets consacrés à l'audit externe du Groupe. Le Comité d'audit donne un avis sur la nomination des auditeurs externes.

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.

Le Comité d'audit a également donné un avis au Conseil sur l'offre publique d'achat des titres de Sapient Corporation et son financement qui relèvent de sa compétence.

2.1.4.4 COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES

Aux termes des articles 9 et suivants du règlement intérieur du Conseil de surveillance, les modalités de nomination des membres du Comité et celles de son fonctionnement sont identiques à celles des autres comités.

Le Comité des risques et stratégies est actuellement composé de Mmes Marie-Josée Kravis, Présidente, Élisabeth Badinter et Marie-Claude Mayer et de M. Jerry A. Greenberg. Au cours de l'année 2015, Mme Hélène Ploix, en raison de sa démission en tant que membre du Conseil de surveillance, et Mme Véronique Morali, en raison de sa nouvelle nomination au sein du Comité d'audit, ont quitté le Comité. La composition du Comité a été complétée par la nomination de M. Jerry A. Greenberg. Le Comité est passé de cinq membres à quatre et compte deux membres indépendants : Mmes Marie-Josée Kravis et M. Jerry A. Greenberg.

Le Comité est chargé à la fois d'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 ainsi que d'examiner les grandes options stratégiques et de développement qui s'offrent au Groupe et leur décision de mise en œuvre lors d'opérations de nature à engager la stratégie du Groupe dans son ensemble.

Le Comité s'est réuni deux fois en 2015. Le taux de présence de ses membres a été de 100 %.

Le Comité a examiné la cartographie des risques du Groupe et les mesures mises en œuvre pour les limiter. Le Comité a analysé en détail certains risques majeurs du Groupe et notamment les risques juridiques et les risques liés à la gestion des ressources humaines. Les risques liés à l'intégration de Sapient ont été également examinés, ainsi que les risques liés aux systèmes d'information. Le Comité a discuté des grandes options stratégiques en termes de développement et d'acquisitions et a travaillé sur les risques liés à l'exécution de la transformation du Groupe.

2.1.5 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 et notamment la Direction juridique, et la Direction de l'audit interne, du contrôle interne et de la gestion des risques, ainsi que la Direction financière du Groupe.

Publicis Groupe SA se réfère au code Afep-Medef tel que mis à jour en novembre 2015 à l'exception des recommandations qui sont exposées à la section 2.1.7 du document de référence. Ce Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site Internet du Medef à l'adresse www.medef.com ou sur le site de l'Afep à l'adresse www.afep.com.



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Gouvernance de Publicis Groupe

Il faut rappeler également que le code Afep-Medef a été rédigé à l'attention de sociétés régies par un Conseil d'administration et que ce Code prévoit explicitement que les sociétés à forme duale effectuent les 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 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 amorcé, en 2015, une évolution de sa composition en renforçant sa diversité en termes d'expérience internationale. Ainsi, un nouveau membre indépendant de nationalité américaine, M. Jerry A. Greenberg, a été nommé par l'Assemblée générale du 27 mai 2015.

2.1.5.1 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 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 10 février 2016 le Conseil de surveillance, reconduisant sa délibération du 11 février 2015, 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 le 11 février 2015 sur les modalités d'exercice du droit de communication des membres du Conseil, les règles selon lesquelles le Conseil est informé de la situation financière et de trésorerie ainsi que des engagements de la Société, le principe selon lequel toute éventuelle opération significative hors-stratégie devra être soumise à l'approbation préalable du Conseil et le délai entre l'examen des comptes par le Comité d'audit et la présentation de ces comptes au Conseil de surveillance.

Dans le cadre de la prévention des délits d'initiés, les règles restrictives établies par le Directoire à l'intention des initiés permanents 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.

Au cours de l'exercice 2015, le Conseil de surveillance a été composé de 13 membres puis de 11 à la suite des démissions de Mme Hélène Ploix, MM. Gérard Worms et Henri Calixte Suaudeau et de la nomination de M. Jerry A. Greenberg en date du 27 mai 2015.

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

Plus de la moitié des membres du Conseil sont des femmes.

Plus de la moitié des membres du Conseil sont considérés comme indépendants au regard des critères retenus par le Conseil, conformément aux recommandations du code Afep-Medef.

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. Il 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 salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;



- ne pas être mandataire social 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 mandataire social 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 auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.

Ainsi pour M. Cicurel, administrateur de la Société Générale, 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 4 493 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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

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	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 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
Amaury de Seze*	✓	✓	✓	✓	✓		✓	Indépendant

Critère 1 : ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social au cours des cinq années précédentes

Critère 2 : ne pas avoir de mandats croisés

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

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

Critère 5 : ne pas avoir été auditeurs de l'entreprise au cours des cinq années précédentes

Critère 6 : ne pas être administrateur depuis plus de 12 ans

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

* Le Conseil de surveillance considère que MM. Michel Cicurel et Amaury de Seze, qui ont une ancienneté supérieure à 12 ans sont néanmoins indépendants en raison des raisons exposées ci-dessus (également cf. section 2.1.7 - Application du code Afep-Medef : Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »).

Le Conseil délibère en français. Il s'est réuni huit fois au cours de l'année 2015 avec un taux d'assiduité de 91 %. 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. Des réunions sont organisées notamment avec des responsables de réseaux afin de présenter les activités et l'organisation du Groupe aux membres du Conseil. Afin de 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



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Gouvernance de Publicis Groupe

conflit d'intérêts réel ou potentiel. Durant l'année 2015, aucune situation de conflit d'intérêts n'a été identifiée par le Conseil ou par l'un de ses membres.

Les principaux points examinés et décisions prises par le Conseil de surveillance lors de ses réunions en 2015 ont été les suivants :

- le 19 janvier 2015, dans le cadre du projet d'acquisition de Sapien Corporation et de son financement, le Conseil a statué sur les autorisations à donner au Directoire conformément aux articles 12 et 16 des statuts ;
- lors de la première partie de sa séance du 11 février 2015, M. Steve King, alors CEO de ZenithOptimedia Worldwide (promu depuis CEO de Publicis Media), a présenté le réseau ZenithOptimedia aux membres du Conseil. Puis, 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 2014, après avoir entendu le Comité d'audit et les commentaires des commissaires aux comptes. Il a fixé les limitations de pouvoirs du Directoire et les autorisations qui lui sont données en matière de cautions, d'avaux et de garanties. Le Conseil a été informé de la réalisation définitive de l'offre publique d'achat des titres Sapien Corporation. Le Conseil a mis à jour son règlement intérieur et a entendu le rapport du Comité de rémunération ;
- lors de sa séance du 2 mars 2015, le Conseil a été informé du plan d'intégration de Sapien et a entendu le rapport du Comité des risques et stratégies. Le Conseil s'est prononcé également sur les projets de résolutions à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires. Après information des propositions du Comité de nomination, le Conseil a pris acte, à son grand regret, de la démission de trois de ses membres, Mme Hélène Ploix, M. Henri-Calixte Suaudeau et M. Gérard Worms, à compter de l'Assemblée générale du 27 mai 2015 et a décidé de soumettre à cette assemblée la nomination de M. Jerry A. Greenberg. 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) et a arrêté la partie variable de la rémunération des autres membres du Directoire au titre de l'exercice 2014. Le Conseil a arrêté les termes de son rapport sur le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice 2014 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 2014 ;
- lors de la réunion du 12 mars 2015 le Conseil, sur recommandation du Comité de rémunération, a confirmé les indemnités de fin de mandat de MM. Kevin Roberts et Jean-Michel Etienne en les adaptant pour tenir compte des évolutions du code Afep-Medef et a décidé d'en attribuer une à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner. Le Conseil, délibérant conformément à l'article L. 225-86 du Code de commerce, a autorisé le projet de rachat par la Société de ses propres actions auprès de Mme Badinter et de son groupe familial. Le Conseil a, sur recommandation du Comité de rémunération, arrêté la rémunération variable du Président du Directoire ;
- lors de sa séance du 27 mai 2015, le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 31 mars 2015 et examiné les comptes sociaux et consolidés trimestriels de la Société. Le Conseil a entendu le rapport du Comité d'audit. La situation du Groupe à fin avril 2015, 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. Après avoir pris connaissance des projets de désengagement de Publicis dans certaines régies et médias du Groupe, le Conseil a émis un avis favorable à ces opérations. Le Conseil a été informé de l'évolution de l'intégration de Sapien et des orientations entreprises par Publicis pour transformer son *business model* actuel. Le Conseil a pris acte de la convocation de l'Assemblée générale des porteurs d'Orane 2022 en vue d'un remboursement anticipé dont le principe a été approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 27 mai 2015. Le Conseil a entendu le rapport du Comité de rémunération notamment sur l'évolution de la situation avec M. Jean-Yves Naouri et sur le système de rémunération de Sapien comparé à celui de Publicis ;
- lors de la première partie de sa séance du 22 juillet 2015, M. Rishad Tobaccowala, Chief Strategist Publicis Groupe et membre du Directoire +, a présenté la fonction de stratégeste en chef du Groupe aux membres du Conseil. Puis, le Conseil s'est prononcé sur la nouvelle composition de ses Comités. Le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 30 juin 2015 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 2015 lui ont été présentées. Le Conseil a été informé de l'évolution de l'intégration de Sapien et de la réalisation du remboursement anticipé des Orane 2022. Le Conseil a statué conformément aux articles 12 et 16 des statuts dans le cadre du renouvellement de l'ouverture de crédit multidevises ;
- lors de la première partie de sa séance du 16 septembre 2015, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire et Secrétaire Général Publicis Groupe, a présenté aux membres du Conseil les différentes fonctions attachées au Secrétariat général. Puis, le Directoire a présenté au Conseil les tendances du marché à fin 2015 et la situation du Groupe au 31 août 2015, ainsi que les prévisions annuelles à fin août 2015. Le Conseil a été informé des préparatifs du séminaire « *Power of One* » organisé à San Francisco aux États-Unis et d'un projet d'événement pour commémorer le 90^e anniversaire de Publicis en 2016. Le Conseil a entendu les rapports du Comité d'audit et du Comité de rémunération ;
- enfin, lors de sa séance du 2 décembre 2015, le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 30 septembre 2015, 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 réglementées conclues antérieurement et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2015 et en a tiré ses conclusions. Le Conseil a entendu le rapport du Comité de rémunération. Le Conseil a été informé de l'évolution des projets de cession Metrobus et Mediavision. Le Conseil a approuvé les orientations stratégiques de réorganisation présentées par le Président du Directoire en vue de la transformation du mode de fonctionnement du Groupe afin d'apporter aux clients tout le savoir-faire et les expertises de Publicis. Le Conseil a souhaité au Directoire et à ses équipes de réussir cette transformation pour anticiper les mutations futures de la profession.



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 Hélène Ploix, membre indépendant en fonction lors de l'évaluation, a réalisé cette évaluation avec le soutien du Secrétaire Général. L'analyse des conclusions de cette évaluation a été présentée lors de la séance du Conseil de surveillance du 2 mars 2015. Il ressort de cette analyse une satisfaction des membres du Conseil sur le fonctionnement du Conseil, de sa participation au processus stratégique, de sa relation avec le Directoire et de la qualité et de la franchise des débats avec ce dernier. Les recommandations émises ont porté notamment sur la composition du Conseil, les plans de successions des dirigeants, les plans de rétention, les interactions entre les comités et le Conseil et l'information sur le Groupe.

Pour l'exercice 2015, cette évaluation a été menée par Mme Claudine Bienaimé, membre indépendant, et avec le soutien du Secrétaire Général, ses conclusions ont été discutées lors de la séance du 2 mars 2016.

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. Au cours de l'année 2015, les comités ont été réorganisés en raison des démissions de Mme Hélène Ploix, M. Henri-Calixte Suaudeau et M. Gérard Worms, membres du Conseil et de certains Comités, et de la nomination de M. Jerry A. Greenberg. Les règles de fonctionnement de ces quatre comités ont été précisées dans le règlement intérieur et sont décrites dans le document de référence aux chapitres 2.1.4.1 à 2.1.4.4.

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

Le Comité de nomination s'est réuni une fois au cours de l'année 2015, le taux de participation est de 100 %. Le Comité de nomination s'est penché sur l'indépendance des membres du Conseil et a confirmé les critères retenus pour apprécier cette indépendance. À ce titre, il a considéré que Mme Claudine Bienaimé était devenue indépendante à compter d'octobre 2014 cinq ans après la fin de son dernier mandat d'administratrice d'une entité du Groupe. 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 d'accepter la démission de trois de ses membres, Mme Hélène Ploix, M. Henri-Calixte Suaudeau et M. Gérard Worms, à compter de l'Assemblée générale de mai 2015 et avant le terme naturel de leur mandat. Le Comité a, conformément aux engagements pris lors de l'acquisition de Sapient, recommandé au Conseil de proposer la nomination de Monsieur Jerry A. Greenberg à l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2015.

Le Comité de rémunération est composé de M. Amaury de Seze, Président du Comité, de Mmes Claudine Bienaimé et Véronique Morali, et de MM. Michel Cicurel et Jerry A. Greenberg. 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, son rôle principal est d'examiner et de proposer la rémunération des mandataires sociaux de la Société, et de valider les politiques générales du Groupe en matière de rémunération et d'attribution d'options sur actions, d'actions de performance ou de tout autre instrument de rémunération.

Le Comité de rémunération s'est réuni huit fois au cours de l'exercice 2015, le taux de participation est de 83 %. Il a examiné, au cours de ses différentes séances de l'année 2015, 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 fait part au Conseil de surveillance de ses recommandations relatives aux indemnités de fin de mandat des membres du Directoire (hors M. Maurice Lévy) en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde. Il a également pris connaissance des rémunérations des autres membres du P12 à titre d'information. Il a examiné les questions relatives à la politique de rémunération en actions. Le Comité a pris connaissance de la politique de bonus en fonction des résultats du Groupe comme de chacun des grands réseaux et a été consulté sur un nouveau mécanisme de bonus pour le Groupe. Dans le cadre de l'intégration de Sapient, le Comité a examiné les systèmes de rémunération des collaborateurs clés du Groupe et leur évolution possible.

Les principes et les règles arrêtés par le Conseil de surveillance 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 2015. 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 Élisabeth Badinter, Marie-Claude Mayer et de M. Jerry A. Greenberg. Il s'est réuni deux fois au cours de l'année ; le taux de présence 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 celle liée à l'intégration de Sapient, et les mesures mises en œuvre pour les limiter. Le Comité a discuté des grandes options stratégiques en termes de développement et d'acquisitions.

Le Comité d'audit est composé de M. Jean Charest, Président du Comité, Mmes Claudine Bienaimé et Véronique Morali. M. Jean-Paul Morin a été désigné par le Comité en qualité d'expert permanent. Les trois membres du Comité sont des indépendants. Du fait de leurs parcours professionnels, Mmes Claudine Bienaimé et Véronique Morali, ainsi que M. Jean Charest, disposent de compétences particulières en matière financière et comptable. Le Comité d'audit s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2015, le taux de participation est de 93 %. 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 auditeurs externes et donne son opinion sur les budgets consacrés à l'audit externe du Groupe. Le Comité d'audit donne un avis sur la nomination des auditeurs externes. Durant l'exercice 2015, le Comité d'audit a également donné un avis au Conseil sur l'offre publique d'achat des titres de Sapien Corporation et son financement qui relèvent de sa compétence. Le Comité d'audit entend les auditeurs hors la présence du Management lors de ses réunions.

Publicis Groupe SA s'appuie sur les recommandations du rapport - commandé par l'AMF - du groupe de travail sur le Comité d'audit présidé par Olivier Poupart-Lafarge, dans la définition et la tenue des travaux de son Comité d'audit.

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 travaux du Comité d'audit au cours de l'exercice 2015 sont décrits au paragraphe « Comité d'audit » du chapitre 2.1.4.3 du document de référence.

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.

2.1.5.2 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 du 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 du 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 SA 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 way we behave and the way we 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 à la Direction générale de la qualité du dispositif de contrôle interne du Groupe. Ce dispositif repose sur les moyens suivants :

A) LES MISSIONS DE L'AUDIT INTERNE

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.

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

Tous les 15 jours, un « Comité de Groupe » réunissant autour du Président du Directoire, le Directeur financier, la Secrétaire Générale, le CEO des Centres de Services Partagés, l'EVP Emerging markets, le Chief Strategist Officer et le SVP Communication fait le point sur les grands risques auxquels est soumise l'activité du Groupe.



GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Gouvernance de Publicis Groupe

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 communique régulièrement à la Direction générale le résultat de ses analyses sur l'attraction et la rétention des talents, 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.

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

En 2015, la cartographie a notamment fait l'objet de deux actualisations qui ont été présentées au Comité des risques et stratégies de février et octobre 2015. Les risques inhérents à l'intégration de Sapient ont également été étudiés au cours de ces deux comités. En outre, des études détaillées de certains risques majeurs ont été effectuées comme par exemple les risques liés aux achats, aux systèmes d'information. 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 2016. Un suivi de la mise en œuvre des recommandations faites sur la gestion des talents a également été présenté au Comité en octobre 2015.

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 2 mars 2016.

La Présidente du Conseil de surveillance

Élisabeth Badinter



2.1.6 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 2015.

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 25 mars 2016

Les commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et autres

Mazars

Vincent de La Bachelerie

Christine Staub

Loïc Wallaert

Anne-Laure Rousselou

2.1.7 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 25.1 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	Position
<p>Article 9.4 – Critère d'indépendance des administrateurs L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son groupe doit être débattue par le Conseil et les critères ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le document de référence. Durée maximum de 12 ans pour les mandats des membres du Conseil d'administration.</p>	<p>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.</p>
<p>Article 14 – Durée des fonctions des administrateurs L'échelonnement des mandats doit être organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs.</p>	<p>Le Conseil de surveillance est composé de onze membres dont six verront leur mandat prendre fin lors de l'Assemblée 2016 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015. Afin d'éviter un renouvellement en bloc le Conseil proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2016 d'échelonner la durée des mandats à renouveler lors de cette assemblée. Les statuts devront être modifiés en conséquence.</p>

2.1.8 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 au travers de la planète sur 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 », dans la sous-rubrique « Responsabilité Sociale » puis « Gouvernance et 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 2015

En application de la loi du 3 juillet 2008 transposant la directive communautaire 2006/46/CE du 14 juin 2006, Publicis Groupe se réfère depuis l'exercice 2008 au code Afep-Medef pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Le Conseil de surveillance veille à ce que les décisions qu'il prend sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux soient conformes aux recommandations du code Afep-Medef révisé en novembre 2015.

2.2.1 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

A. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Enveloppe globale

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.

Ainsi, l'Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2014 a adopté une enveloppe annuelle de 1,2 million d'euros pour les jetons de présence des membres du Conseil de surveillance, valable pour l'exercice en cours et chacun des suivants, jusqu'à nouvelle décision des actionnaires. Cette enveloppe a été utilisée à 59,2 % pour l'année 2015.

Modalités de rémunération des membres du Conseil de surveillance

Allant au-delà des recommandations du code Afep-Medef, le Conseil de surveillance, sur avis du Comité de rémunération, a décidé que la répartition des jetons de présence entre les membres du Conseil de surveillance serait conditionnée exclusivement à leur participation effective aux réunions du Conseil et à celles des Comités.

Dans le cadre de l'enveloppe globale maximum des jetons de présence votée par l'Assemblée générale des actionnaires, il a été versé en 2015 à chacun des membres du Conseil de surveillance un montant de 5 000 euros pour chaque réunion à laquelle il a participé en 2014. Un montant de 5 000 euros a été versé à chacun des membres du Comité d'audit, du Comité de nomination, du Comité de rémunération et du Comité des risques et stratégies pour chaque réunion à laquelle il a participé en 2014.

B. RÉMUNÉRATION DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La rémunération de Madame Élisabeth Badinter, Présidente du Conseil de surveillance, a été déterminée par le Conseil de surveillance en vertu de l'article 17 des statuts de la Société. Elle est composée de jetons de présence, comme pour tous les membres du Conseil de surveillance, et d'une rémunération fixe.

En sa qualité de Présidente du Conseil de surveillance, Mme Élisabeth Badinter assure de manière permanente et régulière le lien avec le Directoire afin de préparer le travail de contrôle de la gestion de la Société par le Directoire. Elle veille notamment à la préparation des réunions du Conseil, à la bonne information de ses membres ainsi qu'au suivi des décisions. Elle perçoit à ce titre une rémunération fixe, qui était restée inchangée depuis sa première nomination en qualité de Présidente du Conseil en 1996 au niveau de 182 939 euros par an. Après le renouvellement de son mandat en 2012, le Comité de rémunération a effectué des analyses comparées avec des sociétés de même profil et a proposé de revoir la rémunération fixe de Mme Élisabeth Badinter. Le Conseil de surveillance a arrêté celle-ci à 240 000 euros par an à compter du 1^{er} novembre 2012 ; ce montant est inchangé depuis cette date. Mme Élisabeth Badinter ne bénéficie d'aucun autre élément de rémunération, immédiat ou différé, ni avantage, en nature ou autre, ni mécanisme d'incitation en actions. Elle n'est par ailleurs liée au Groupe par aucun contrat de travail.

C. MONTANTS VERSÉS EN 2015 AUX MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La rémunération totale incluant les avantages de toute nature versée durant l'exercice clos le 31 décembre 2015 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.

GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Rapport sur les rémunérations 2015

2

RÉMUNÉRATIONS (EN EUROS) VERSÉES DURANT L'EXERCICE 2015 AUX MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (MONTANTS BRUTS AVANT PRÉLÈVEMENTS SOCIAUX ET FISCAUX)

	Rémunération brute totale 2015 dont :	Partie fixe	Partie variable ⁽¹⁾	Jetons de présence	Avantages en nature ⁽²⁾	Rémunération brute totale 2014	Dont partie fixe
Élisabeth Badinter	310 000	240 000	-	70 000	-	310 000	240 000
Sophie Dulac	55 000	-	-	55 000	-	35 000	-
Henri-Calixte Suaudeau	65 000	-	-	65 000	-	60 000	-
Hélène Ploix	90 000	-	-	90 000	-	90 000	-
Gérard Worms	95 000	-	-	95 000	-	90 000	-
Amaury de Seze	80 000	-	-	80 000	-	75 000	-
Simon Badinter	55 000	-	-	55 000	-	45 000	-
Michel Cicurel	95 000	-	-	95 000	-	85 000	-
Michel Halpérin ⁽³⁾	50 000	-	-	50 000	-	85 000	-
Claudine Bienaimé	120 000	-	-	120 000	-	115 000	-
Marie-Claude Mayer ⁽⁴⁾	350 000	250 000	40 000	60 000	-	340 400	250 400
Véronique Morali ⁽⁵⁾	85 000	-	-	85 000	-	197 863	122 863
Marie-Josée Kravis	60 000	-	-	60 000	-	50 000	-
Jean Charest	50 000	-	-	50 000	-	35 000	-

(1) Montants versés en 2015 au titre de l'exercice 2014.

(2) Les avantages en nature correspondant aux facilités d'utilisation d'un véhicule de fonction ne sont pas mentionnés lorsqu'ils représentent un montant négligeable.

(3) Décédé le 11 août 2014.

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

(5) Mme Véronique Morali était rémunérée au titre de ses fonctions de Présidente du Women's Forum for the Economy and Society, qui ont pris fin le 9 décembre 2014.

2.2.2 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

La politique de rémunération des membres du Directoire de Publicis Groupe 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 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 à la fois en termes d'activité et de talents.

A. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Objectifs et principes

La politique de Publicis Groupe en matière de rémunération des dirigeants a pour objectif :

- d'attirer, développer, retenir et motiver les meilleurs talents, notamment 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 ;
- d'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.

Conformément à l'article 10 des statuts de la Société, le mode et le montant des rémunérations du Président et des membres du Directoire sont fixés par le Conseil de surveillance 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, puis du Conseil de surveillance.

Rémunération fixe

DÉTERMINATION

La partie fixe est déterminée en prenant en compte :

- le périmètre sous responsabilité ;
- 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).

ÉVOLUTION

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 général, la rémunération des membres du Directoire n'est réévaluée qu'à échéance relativement longue, lorsqu'une telle révision est justifiée par exemple par l'évolution du périmètre de responsabilités ou par le positionnement par rapport au marché.

Rémunération variable annuelle

OBJECTIF

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 les inciter à la surperformance en permettant de récompenser un dépassement de ces objectifs.

DÉTERMINATION

La rémunération variable annuelle est soumise à des conditions de performance financières et non financières et aucun montant minimum n'est garanti.

Elle repose sur plusieurs critères mesurables appréciés séparément qui prennent en compte :

- la performance globale du Groupe 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.

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 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. Dans cet esprit, et conformément au code Afep-Medef, les dirigeants mandataires sociaux du Groupe s'engagent à ne pas utiliser d'instruments de couverture sur des actions à recevoir ou des actions reçues mais incessibles. En outre, ils s'engagent à conserver 20 % des actions acquises pendant toute la durée de leur mandat.

Les conditions de performance, qui s'appliquent sur la totalité des actions attribuées, sont déterminées par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité de rémunération et sont fondées sur les principes suivants :

DES CONDITIONS DE PERFORMANCE EXIGEANTES, ADAPTÉES AU SECTEUR D'ACTIVITÉ DU GROUPE

Les conditions d'acquisition des actions de performance reposent sur deux critères financiers fondés sur la performance de Publicis Groupe comparée avec celle d'un groupe de référence (Omnicom, WPP, IPG). Ces deux critères sont :

- la croissance organique du revenu : critère particulièrement exigeant qui traduit la capacité d'étendre et de développer le portefeuille de clients et les activités existantes, dans un groupe par ailleurs très dynamique en terme de croissance externe.

Si la croissance organique de Publicis Groupe est supérieure à la moyenne du groupe de référence, 100 % des actions sont livrées, si la croissance organique est inférieure à 80 % du groupe de référence, aucune action n'est livrée, si la croissance organique est comprise entre 80 % et 100 %, le nombre d'actions livrées est réduit de 5 % pour chaque 1 % de performance constatée en dessous de 100 % ;

- la marge opérationnelle (en pourcentage du revenu).

Si Publicis Groupe délivre la meilleure marge opérationnelle du secteur, 100 % des titres sont livrés, si Publicis Groupe est en seconde position, 50 % des titres sont livrés, si Publicis Groupe est en troisième position, 15 % des titres sont livrés et si Publicis Groupe est en dernière position, aucune action n'est livrée.

Ces critères sont particulièrement exigeants notamment parce qu'ils reposent sur une appréciation relative de la performance (incitant les dirigeants de Publicis à délivrer les meilleurs chiffres du marché) et sur une transparence totale, les résultats étant mesurés sur la base de données publiques. Publicis démontre ainsi tant l'exigence que la réalité des performances attendues.

PÉRIODE D'ACQUISITION

Afin de favoriser la rétention des dirigeants, 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 pour les bénéficiaires français, suivi d'une période d'incessibilité des actions acquises de deux ans ;
- quatre ans pour les autres bénéficiaires.

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 de la croissance organique du revenu et du taux de marge opérationnelle du Groupe sont utilisés depuis 2003.

UNICITÉ DES CONDITIONS DE PERFORMANCE

Si certaines modalités de programmes de rémunération en actions peuvent différer entre les membres du Directoire et les autres dirigeants du Groupe, en revanche 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.

PROGRAMMES DE RÉMUNÉRATION EN ACTION POUR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Les membres du Directoire peuvent bénéficier de programmes de rémunération en actions, qu'il s'agisse du plan de co-investissement LionLead ou du LTIP Directoire.

En 2013, les membres du Directoire ⁽¹⁾ ont participé au plan de co-investissement 2013 LionLead dont les actions ne seront acquises qu'en avril 2017 (ou avril 2016 pour les Français avec une période d'incessibilité de deux ans) et les stock-options deviendront exerçables en avril 2017 (ou avril 2016 pour les Français) sous réserve que les conditions de maintien de l'investissement, de présence, et de performance soient remplies.

En 2013, les membres du Directoire ⁽¹⁾ avaient également bénéficié du programme LTIP 2013-2015 dont les actions ne seront acquises qu'en juin 2017 (ou juin 2016 pour les Français avec une période d'incessibilité de deux ans) sous réserve que les conditions de présence et de performance soient remplies.

Les attributions d'actions ou de stock-options aux membres du Directoire sont plafonnées à 0,5 % du capital et ce plafond est très loin d'être atteint compte tenu des attributions réelles effectuées.

B. RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT ET DES AUTRES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Rémunération de M. Maurice Lévy

MÉCANISME DE LA RÉMUNÉRATION

La rémunération du Président du Directoire, conformément à ses vœux, est intégralement variable et liée à la performance de Publicis.

En accord avec M. Maurice Lévy, le Conseil de surveillance a décidé que depuis le 1^{er} janvier 2012 sa rémunération ne comporte plus aucune partie fixe.

Le Président du Directoire de Publicis Groupe 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, et ce malgré la très forte prévalence de ces mécanismes pour les dirigeants des multinationales françaises et étrangères comparables.

Le calcul de la rémunération du Président du Directoire est effectué sur la base d'un total théorique maximum de 6 millions d'euros pour l'atteinte maximale de tous les objectifs.

(1) MM. Kevin Roberts et Jean-Michel Etienne.



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 pour toute la durée du nouveau mandat du Président du Directoire et maintenues lors du dernier renouvellement intervenu le 15 septembre 2014.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2015

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,
 - 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 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 2015, ces critères individuels portaient, avec une pondération identique, sur les trois axes suivants :

- stratégie : mise en œuvre de la stratégie et des moyens devant aboutir au rebond de croissance ;
- transformation digitale : mise en œuvre de la transformation numérique du Groupe avec pour objectifs à l'horizon 2018 de :
 - porter le poids des activités numériques à plus de 50 % du revenu total,
 - améliorer les marges dans ce secteur pour les porter au niveau de la moyenne du Groupe ;
- définition et mise en œuvre par étapes de l'organisation future du Groupe à l'horizon 2017.

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, au-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 2015 et le seront également en 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 comme par ses concurrents.



RÉMUNÉRATION VERSÉE EN 2016 AU TITRE DE L'EXERCICE 2015

Le 14 mars 2016, après avoir entendu les recommandations du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a fixé comme suit la rémunération variable au titre de 2015 à verser en 2016 au Président du Directoire :

- au titre des critères financiers : 1 917 500 euros, soit 47,9 % du maximum théorique ;
- au titre des critères individuels non financiers : 2 000 000 euros, soit 100 % du maximum théorique.

Soit au total 3 917 500 euros.

Mesure des performances pour l'exercice 2015

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 trois domaines considérés.

Critères Publicis Groupe	Niveau de performance	Montant de rémunération variable
Taux de croissance organique	Publicis Groupe réalise une croissance organique de 1,5 % qui représente 26,95 % 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 9,38 %, soit le deuxième du groupe de référence derrière WPP avec 9,48 %.	1 417 500 euros
Taux d'évolution du bénéfice net par action dilué	Le taux d'évolution du bénéfice par action entre 2015 et la moyenne des années 2013 et 2014 est de 19,1 %. Il est supérieur à la moyenne du groupe de référence.	500 000 euros
TSR	Le TSR est de - 0,9 euros	aucune rémunération
Critères individuels non financiers	Le Conseil, sur recommandation du Comité de rémunération a constaté une pleine réussite quant à la transformation numérique du Groupe, avec un poids supérieur à 50 % du revenu du Groupe dès 2015, soit trois ans en avance avec la date de 2018 fixée comme objectif. Il a considéré que le travail approfondi de révision de la stratégie qui a été mené, et sa mise en œuvre vont permettre de donner le rebond de croissance attendu. Sur le troisième critère, le Conseil a considéré que les réorganisations engagées en 2015 ainsi que la mise en place d'un « Directoire + » aux côtés du Directoire étaient des actions parfaitement adaptées et permettaient de tester un vivier de futurs dirigeants et de les préparer à la direction du Groupe.	2 000 000 euros

Rémunération de M. Kevin Roberts

En 2015, le rôle de M. Kevin Roberts a été modifié. Précédemment CEO de Saatchi & Saatchi Worldwide, il est devenu *Executive Chairman* de Saatchi & Saatchi Worldwide et a pris en charge la fonction de *Head Coach* de Publicis Groupe.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

La rémunération annuelle fixe de M. Kevin Roberts versée lors de l'exercice 2015 est inchangée par rapport aux exercices 2014 et 2013.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

Pour tenir compte du changement de responsabilités de M. Kevin Roberts, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, a décidé que la part variable de la rémunération de M. Kevin Roberts au titre de l'année 2015, d'un montant cible jusqu'à 240 % de son salaire de base, serait fondée :

- pour son rôle d'*Executive Chairman* de Saatchi & Saatchi Worldwide, sur deux critères liés à la performance financière de Saatchi & Saatchi Worldwide, chacun étant pris à égalité, pour au total 50 % de la part variable :
 - croissance du revenu par rapport aux objectifs budgétaires annuels,
 - marge opérationnelle par rapport aux objectifs budgétaires annuels ;
- pour son rôle de *Head Coach* du Groupe sur les critères individuels non financiers, pour 50 % de la part variable :
 - pilotage de la réflexion et des groupes de travail sur le repositionnement du Groupe,
 - pilotage de l'exercice de redéfinition de la stratégie et de l'organisation du Groupe,
 - accompagnement individuel des membres du P12 dans le développement de leurs périmètres respectifs de responsabilité.

RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE EN 2016 AU TITRE DE 2015

Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessus au cours de l'exercice 2015, et sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de M. Kevin Roberts à 1 200 000 dollars soit à 1 081 932 euros. Ce montant résulte des constatations et évaluations suivantes :

Critères Saatchi & Saatchi Worldwide	Niveau de performance	Montant de rémunération variable
Croissance du revenu	Objectif non atteint	Aucune rémunération
Marge opérationnelle	Objectif non atteint	Aucune rémunération
Critères individuels non financiers	Sur tous les critères individuels non financiers, le Conseil de surveillance a constaté, sur recommandation du Comité de rémunération, que Kevin Roberts s'est consacré pleinement à piloter la réflexion et les groupes de travail sur le repositionnement du Groupe. Il a mené un travail en profondeur qui a permis d'arrêter les nouvelles orientations stratégiques de Publicis et a conduit à l'annonce de la nouvelle organisation. Le Conseil a noté la conduite remarquable de cette mission, en complément de laquelle Kevin Roberts a effectué un travail d'accompagnement individuel de membres du P12 les amenant à mieux prendre en charge le développement de leurs périmètres respectifs de responsabilité.	1 200 000 USD (1 081 932 euros)

Compte tenu de la sensibilité de certaines informations dans un environnement très concurrentiel, les éléments détaillés de la performance de Saatchi & Saatchi Worldwide qui ont permis de calculer la rémunération variable de M. Kevin Roberts ne peuvent être communiqués de manière plus précise.

Par ailleurs, M. Kevin Roberts, ayant bénéficié du LTIP 2013-2015, n'a bénéficié d'aucun autre programme de rémunération en actions en 2015.

Rémunération de M. Jean-Michel Etienne

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

La rémunération annuelle fixe de M. Jean-Michel Etienne versée lors de l'exercice 2015 est inchangée par rapport à l'exercice 2014.

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 2015, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de son salaire de base, serait fondée sur :

- quatre critères liés à la performance financière du Groupe par rapport aux objectifs, chacun étant pris en compte à égalité, pour 75 % de la part variable :
 - taux de résultat net,
 - marge opérationnelle,



- gestion de trésorerie,
- frais de personnel ;
- quatre critères individuels non financiers, chacun étant pris en compte à égalité, pour 25 % de la part variable :
 - délai d'établissement des comptes,
 - lancement de l'ERP,
 - réduction du nombre des entités sous-performantes,
 - suivi des acquisitions, en particulier Sapient.

RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE EN 2016 AU TITRE DE 2015

Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessus au cours de l'exercice 2015, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de M. Jean-Michel Etienne à 686 250 euros. Ce montant résulte des constatations et évaluations suivantes :

Critères Publicis Groupe	Niveau de performance	Montant de rémunération variable
Taux de résultat net	Objectif dépassé	135 000 euros
Marge opérationnelle	Objectif dépassé	135 000 euros
Gestion de trésorerie	Objectifs partiellement atteints	101 250 euros
Frais de personnel	Objectif dépassé	135 000 euros
Critères individuels non financiers	Quatre critères qualitatifs ont été fixés, la rémunération maximum liée à chacun de ces critères étant de 45 000 euros : le délai d'établissement des comptes, le lancement de l'ERP, la réduction des entités sous-performantes et le suivi des acquisitions, en particulier Sapient. Sur tous ces critères, le Conseil a considéré, sur avis du Comité de rémunération, que les objectifs personnels de M. Jean-Michel Etienne étaient atteints à 100 %.	180 000 euros

Par ailleurs, M. Jean-Michel Etienne, ayant bénéficié du LTIP 2013-2015, n'a bénéficié d'aucun autre programme de rémunération en actions en 2015.

Rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner

En tant que Secrétaire Générale du Groupe, et outre son implication dans les opérations stratégiques du Groupe, le périmètre de responsabilité de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner comprend les domaines suivants :

- Gouvernance, notamment la supervision du secrétariat du Directoire, du Conseil de surveillance et de l'Assemblée générale ;
- la fonction juridique ;
- l'audit interne, le contrôle interne et la gestion des risques ;
- les achats ;
- les ressources humaines.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

La rémunération annuelle fixe de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner versée lors de l'exercice 2015 en tant que membre du Directoire est inchangée par rapport à l'exercice 2014.

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 2015, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de son salaire de base serait fondé sur des critères rendant compte de ses performances dans les domaines placés sous sa responsabilité :

- deux critères liés à la performance financière du Groupe par rapport aux objectifs, chacun étant pris à égalité, pour 40 % de la part variable :
 - frais de personnel,
 - progression des économies obtenues par la Direction des achats ;
- quatre critères individuels non financiers, chacun étant pris en compte à égalité, pour 60 % de la part variable :
 - intégration de Sapient (ressources humaines, achats, juridique et audit interne),
 - gestion des litiges et mise en conformité de la Gouvernance des entités du Groupe,



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Rapport sur les rémunérations 2015

- ressources humaines : mise en place d'un outil Groupe de gestion de la performance, travaux sur la politique de rémunération du Groupe, notamment dans le cadre de l'intégration de Sapient,
- maîtrise des risques et développement de l'audit sur les missions transverses, au-delà des revues systématiques d'agences.

Critères Publicis Groupe	Niveau de performance	Montant de rémunération variable
Frais de Personnel	Objectif dépassé	96 000 euros
Progression des Économies Achats	Objectif dépassé	96 000 euros
Critères individuels non financiers	Quatre critères ont été fixés, la rémunération maximum liée à chacun de ces critères étant de 72 000 euros : intégration de Sapient, gestion des litiges et la mise en conformité des conseils de nombreuses entités du Groupe, performance de la fonction ressources humaines et développement des missions d'audit. Sur tous ces critères, le Conseil a considéré, sur avis du Comité de rémunération, que les résultats étaient excellents et que les objectifs personnels de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner étaient atteints à 100 %. Par ailleurs, le Conseil de surveillance sur avis du Comité de rémunération, a relevé des éléments exceptionnels en 2015, notamment le règlement de dossiers sensibles, le <i>closing</i> réussi de Sapient ainsi que le fait que Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, entrée au Directoire le 15 septembre 2014, alors que le LTIP Directoire était en cours, n'a bénéficié d'aucune rémunération en actions en 2015 ; à ce titre, le Conseil a attribué, sur avis de Comité des rémunérations, un bonus exceptionnel de 25 % du bonus cible.	408 000 euros

Par ailleurs, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, nommée au Directoire le 15 septembre 2014, n'a bénéficié d'aucun programme de rémunération en actions depuis sa nomination en tant que membre du Directoire.

C. ENGAGEMENTS EXISTANTS AVEC LES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Contrats de travail

POUR M. MAURICE LÉVY

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 SA, 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 SA et à son contrat de travail.

POUR M. KEVIN ROBERTS

Il n'existe pas de contrat de travail avec Publicis Groupe SA mais M. Kevin Roberts est titulaire, dans le cadre de ses fonctions opérationnelles, d'*employment contracts*, conclus avec les filiales considérées, qui sont des contrats de travail au sens du droit des pays concernés.

POUR M. JEAN-MICHEL ETIENNE ET MME ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER

Ils continuent d'être titulaires d'un contrat de travail de droit français avec Publicis Groupe SA ou ses filiales.

Conditions de départ

Le 17 mars 2008, sur proposition du Comité de rémunération, 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 mandats 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 en tant que conventions réglementées et soumises, lorsque la loi TEPA le requerrait, à l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2008, qui les a approuvées. Les Assemblées générales 2009, 2010 et 2011 ont pris acte de ce que ces conventions avaient poursuivi leurs effets au cours des exercices 2009 à 2011. À la suite du renouvellement du mandat des membres du Directoire à effet du 1^{er} janvier 2012, sur proposition du Comité de rémunération, le 6 mars 2012 le Conseil de surveillance a confirmé les engagements existants (en précisant les droits éventuels aux actions gratuites) en ce qui concerne M. Kevin Roberts 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. L'Assemblée du 29 mai 2012 a approuvé ces conventions. Les contrats ou accords existants avec MM. Kevin Roberts et Jean-Michel Etienne ont été modifiés en conséquence. Les Assemblées générales 2013 et 2014 ont pris acte de ce que ces conventions avaient poursuivi leurs effets au cours des exercices 2012 et 2013.



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.

L'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2015 a approuvé de nouveaux engagements pour les membres du Directoire. Les dispositions adoptées ou autorisées par le Conseil ont été communiquées aux commissaires aux comptes en tant que conventions réglementées.

POUR M. MAURICE LÉVY

Il n'est prévu aucune indemnité de départ.

POUR M. KEVIN ROBERTS

Les engagements en vigueur avec M. Kevin Roberts, 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. 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.

Cette indemnité sera soumise à une condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera dû intégralement que si le montant moyen annuel des bonus acquis par M. 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 % 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.

POUR M. JEAN-MICHEL ETIENNE

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 aura 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'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 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.

POUR MME ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER

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'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 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.

Régime de retraite

Aucun des membres du Directoire ne bénéficie d'un mécanisme de retraite complémentaire.

Toutefois, 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 à M. Kevin Roberts un montant brut de 1 154 000 USD par année jusqu'à la cession de ses fonctions en tant que membre du Directoire du Groupe.

Convention 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, 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 recevra une somme totale égale à 18 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.

Cette convention de non-concurrence, approuvée 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 16 septembre 2014.

Autres engagements

Pour rappel, M. Jack Klues a demandé à mettre un terme à son mandat de membre du Directoire ainsi qu'à ses fonctions de Président de VivaKi au 31 décembre 2012. Il a conservé pendant six mois un *employment contract* pour assurer la transition avec la nouvelle organisation du Groupe dans les domaines de l'achat d'espace et du digital.

Par ailleurs, il était convenu que si M. Klues partait à son initiative à la retraite à partir de l'âge de 55 ans ou était mis à la retraite à compter de 57 ans, il pourrait bénéficier pendant cinq ans d'une somme annuelle égale à 30 % de sa dernière rémunération annuelle (fixe plus bonus) ainsi que d'une partie de ses avantages sociaux, à condition de respecter notamment un engagement de non-concurrence et de non-sollicitation de cinq ans. Son départ ayant eu lieu à son initiative et postérieurement à 55 ans, cet engagement produit ses effets à partir de l'exercice 2013 et pendant une période de cinq ans.

Enfin, le montant constaté au compte de résultat consolidé du Groupe en 2014 au titre des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme des personnes qui sont à la clôture, ou qui ont été, au cours de l'exercice clos, membres du Conseil de surveillance et du Directoire, est une reprise nette de provision de 1 million d'euros.

Par ailleurs, le montant global provisionné au 31 décembre 2015 au titre de ces avantages s'élève à 8 millions d'euros. Ce montant était de 8 millions d'euros au 31 décembre 2014, 9 millions d'euros au 31 décembre 2013, 11 millions d'euros au 31 décembre 2012 et de 30 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Voir note 29 des comptes consolidés au chapitre 4.6 du présent document.

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.

2.2.3 TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS

1. TABLEAUX DE RÉMUNÉRATION AFEP-MEDEF

La recommandation sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé émise par l'Afep-Medef en octobre 2008 propose une présentation standardisée des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de ces sociétés.



TABLEAU 1 (NOMENCLATURE AMF) TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DUES ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (EN EUROS)

	2015	2014
Directoire		
Maurice Lévy, Président du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	3 917 500	2 833 333
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	3 917 500	2 833 333
Kevin Roberts, Head Coach de Publicis Groupe, Executive Chairman de Saatchi & Saatchi Worldwide		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾⁽²⁾	3 055 854	3 892 136
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	3 055 854	3 892 136
Jean-Michel Etienne, Directeur général adjoint – Finances Groupe		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	1 406 250	1 440 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	1 406 250	1 440 000
Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général ⁽³⁾		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	1 080 000	816 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	1 080 000	816 000

(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 \$ = 0,90161 € en 2015 et de 1 \$ = 0,75375 € en 2014.

(3) Mme Anne-Gabrielle Heilbronner a été nommée au Directoire par décision du Conseil de surveillance du 15 septembre 2014. La rémunération en 2014 correspond à celle de l'année entière. La rémunération pendant l'exercice du mandat 2014 représente 140 000 €.

GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Rapport sur les rémunérations 2015

2

TABEAU 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 2015 - Montants :		Année 2014 - Montants :	
	dus	versés	dus	versés
Directoire				
Maurice Lévy, Président du Directoire				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération variable	3 917 500	2 833 333	2 833 333	4 500 000
Avantages en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
TOTAL	3 917 500	2 833 333	2 833 333	4 500 000
Kevin Roberts, Head Coach de Publicis Groupe, Executive Chairman de Saatchi & Saatchi Worldwide ⁽²⁾				
Rémunération fixe	901 610	901 610	753 757	753 757
Rémunération variable ⁽³⁾	2 122 390	3 204 322	3 114 862	1 305 844
Avantages en nature ⁽¹⁾	31 854	31 854	23 516	23 516
TOTAL	3 055 854	4 137 786	3 892 136	2 083 118
Jean-Michel Etienne, Directeur général adjoint – Finances Groupe				
Rémunération fixe	720 000	720 000	720 000	720 000
Rémunération variable	686 250	720 000	720 000	600 000
Avantage en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
TOTAL	1 406 250	1 440 000	1 440 000	1 320 000
Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général ⁽⁴⁾				
Rémunération fixe	480 000	480 000	480 000	480 000
Rémunération variable	600 000	336 000	336 000	360 000
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	1 080 000	816 000	816 000	840 000

(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 \$ = 0,90161 € en 2015 et de 1 \$ = 0,75375 € en 2014.

(3) La partie variable inclut un versement contractuel annuel de pension.

(4) Les rémunérations fixes versées et dues en 2014 correspondent à l'année entière même si Mme Anne-Gabrielle Heilbronner a été nommée au Directoire par décision du Conseil de surveillance du 15 septembre 2014.



TABLEAU 3 (NOMENCLATURE AMF) DÉTAIL DES JETONS DE PRÉSENCE (EN EUROS)

	Jetons de présence versés en 2015	Jetons de présence versés en 2014
Conseil de surveillance		
Élisabeth Badinter, Présidente	70 000	70 000
Sophie Dulac	55 000	35 000
Simon Badinter	55 000	45 000
Claudine Bienaimé	120 000	115 000
Michel Cicurel	95 000	85 000
Michel Halpérin ⁽¹⁾	50 000	85 000
Hélène Ploix	90 000	90 000
Felix G. Rohatyn ⁽²⁾	-	10 000
Amaury de Seze	80 000	75 000
Henri Calixte Suaudeau	65 000	60 000
Gérard Worms	95 000	90 000
Véronique Morali	85 000	75 000
Marie-Josée Kravis	60 000	50 000
Marie-Claude Mayer	60 000	50 000
Jean Charest ⁽³⁾	50 000	35 000
TOTAL	1 030 000	970 000

(1) Décédé le 11 août 2014.

(2) Fin de mandat de membre du Conseil de surveillance le 29 mai 2013.

(3) Nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance le 29 mai 2013.

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 2015.

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 2015	-	-
Kevin Roberts	-	Aucune levée en 2015	-	-
Jean-Michel Etienne	LTIP II 21/08/2006	50 000	29,27	2006
Anne-Gabrielle Heilbronner	-	Aucune levée en 2015	-	-

GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Rapport sur les rémunérations 2015

2

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 2015	
	Désignation	Date	Désignation	Date	Nombre total ⁽²⁾	Dont soumises à condition de performance
Directoire						
Maurice Lévy Président	-	-	-	-	-	-
Kevin Roberts	LTIP 2013-2015 ⁽¹⁾	17/06/2013	Plan de co-investissement	30/04/2013	45 463	45 463
Jean-Michel Etienne	LTIP 2013-2015 ⁽¹⁾	17/06/2013	Plan de co-investissement	30/04/2013	42 942	42 942
Anne-Gabrielle Heilbronner ⁽³⁾	Aucune attribution depuis sa nomination en tant que membre du Directoire					

(1) Attribution en 2013 couvrant les années 2013 à 2015.

(2) Les actions de performance attribuées dans le cadre de ces plans aux membres du Directoire sont définitivement acquises (sous condition de présence de 4 ans, ou de 3 ans avec une période d'inaccessibilité de 2 ans pour les résidents français) en fonction de la performance relative de Publicis Groupe sur des critères de croissance organique et 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 à 80 % de la moyenne du groupe de référence et le taux de marge le plus faible. Le résultat est mesuré annuellement pour le plan LTIP 2013-2015, et en moyenne sur la période 2013-2015 pour le plan de co-investissement. Les objectifs ont été réalisés, en ce qui concerne le LTIP 2013-2015, à respectivement 59,7 %, 50 % et 50 % pour les années 2013, 2014 et 2015. Pour ce qui est du plan de co-investissement 2013-2015, les objectifs ont été réalisés à 50 %. 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 ».

(3) Avant sa nomination au Directoire, en date du 15 septembre 2014, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner a bénéficié des plans annuels d'actions de performance dont les actions en cours d'acquisition et après application des conditions de performance sont : le LTIP 2013 - 1493, le LTIP 2014 - 1500 et le plan de co-investissement - 3871.

TABLEAU 7 (NOMENCLATURE AMF) ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Plan - désignation	Date	Nombre d'actions de performance devenues disponibles en 2015
Directoire			
Maurice Lévy, Président	-	-	-
Kevin Roberts	-	-	-
Jean-Michel Etienne	-	-	-
Anne-Gabrielle Heilbronner	LTIP 2012 ⁽¹⁾	17 avril 2012	2 000

(1) 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

Date d'autorisation par l'AGE	Plans d'options				Plan de co-investissement 2013
	2006	2006	2007	Plans d'origine Digitas ⁽³⁾	
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	21/08/2006	21/08/2006	24/08/2007		30/04/2013
Nombre total d'options de souscription (S) ou d'options d'achat d'actions (A) attribuées	100 000 A	10 256 050 ⁽¹⁾ A	1 574 400 ⁽¹⁾ A	3 199 756 A	5 949 305 ⁽¹⁾ S/A ⁽¹⁰⁾
• dont mandataires sociaux :	100 000	950 000 ⁽¹⁾	-	-	198 687
• dont dix premiers attributaires salariés (hors mandataires sociaux) :	-	738 000 ⁽¹⁾	258 000 ⁽¹⁾	-	653 299 ⁽¹⁾
		50 % ⁽²⁾ 2009 ⁽²⁾	50 % ⁽²⁾ 2009 ⁽²⁾		
		50 %	50 %		30/04/2016 ⁽¹²⁾
Point de départ d'exercice des options	21/08/2010	2010	2010	31/01/2007	30/04/2017
Date d'expiration	20/08/2016	20/08/2016	23/08/2017	2009 à 2017	30/04/2023
Prix de souscription ou d'achat en euros	29,27	29,27	31,31	2,47 à 58,58	52,76
Nombre total d'options de souscription ou d'achat d'actions attribuées ajusté au 31/12/2015	100 000	10 256 050 ⁽¹⁾	1 574 400 ⁽¹⁾	3 199 756	5 949 305 ⁽¹⁾
Nombre total d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2015	100 000	4 104 027	519 760	2 433 778	-
Nombre total d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées au 31/12/2015	-	5 809 423	917 674	736 087	1 055 928
Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions restant au 31/12/2015	-	342 600	136 966	29 891	4 893 377

GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Rapport sur les rémunérations 2015

2

Plans d'actions gratuites

Date d'autorisation par l'AGE	2010 ⁽⁴⁾					2010 ⁽⁴⁾ Salariés États- Unis
	2009 ⁽⁴⁾ Salariés France	2009 ⁽⁵⁾ Co-investissement	Plan d'origine Razorfish ⁽⁶⁾	LTIP 2010	LTIP 2010-2012	
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	20/05/2009	19/03/2009	01/12/2009	19/08/2010	22/09/2010	19/11/2010
Nombre total d'actions gratuites attribuées	210 125	3 544 176	493 832	667 600	252 000	658 400
• dont mandataires sociaux :	-	225 506	-	2 000	252 000	-
• dont dix premiers attributaires salariés (hors mandataires sociaux) :	500	447 890	-	54 000	-	500
			Entre le			
Date de livraison	20/05/2011	19/03/2012 ⁽⁷⁾ 19/03/2013	01/01/2010 et 12/2018	19/08/2013 ⁽⁷⁾ 19/08/2014	22/09/2013 ⁽⁷⁾ 22/09/2014	01/12/2014
Nombre total d'actions gratuites attribuées ajusté au 31/12/2015	210 125	3 544 176	493 832	667 600	252 000	658 400
Nombre total d'actions gratuites livrées au 31/12/2015	150 575	2 972 121	314 102	468 450	248 387	248 900
Nombre total d'actions gratuites annulées au 31/12/2015	59 550	572 055	179 730	199 150	3 613	409 500
Nombre d'actions gratuites restantes au 31/12/2015	-	-	-	-	-	-

(1) 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.

(2) 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.

(3) 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.

(4) Il s'agit du plan d'attribution de 50 actions gratuites accordé à l'ensemble des salariés du Groupe.

(5) Plan de co-investissement proposé à 160 dirigeants clés du Groupe et souscrit par 136 d'entre eux.

(6) 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.

(7) Concerne les salariés français qui sont tenus, en outre, à une période d'incessibilité de 2 ans.

(8) Concerne les salariés italiens et espagnols qui sont tenus, en outre, à une période d'incessibilité de 3 ans.

(9) Dans le cadre du plan LTIP 2012, 11 965 actions gratuites ont été attribuées par le Directoire le 16 juillet 2012.

(10) 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.

(11) Plan de co-investissement proposé à 200 dirigeants clés du Groupe.

(12) Concerne les salariés français.

(13) Plan Sapient 2015 comporte un mode d'acquisition progressif avec livraison de 25 % des actions gratuites chaque année sur 4 ans.



Plans d'actions gratuites

LTIP 2011	2011 ⁽⁴⁾ Salariés internationaux	LTIP 2012	2013 ⁽⁴⁾ Salariés internationaux	LTIP 2013	Plan de co- investissement 2013 ⁽¹¹⁾	LTIP 2013-2015	LTIP 2014	LTIP 2015	Plan Sapient 2015
19/04/2011	21/11/2011	17/04/2012	01/02/2013	16/04/2013	30/04/2013	17/06/2013	20/03/2014	17/04/2015	17/04/2015
674 650	533 700	681 550 ⁽⁹⁾	320 475	636 550	846 288	105 000	639 750	639 800	422 970
2 000	-	2 000		1 500	28 263	105 000	-	-	-
62 000	500	54 000	500	44 000	92 931	-	44 000	52 000	197 680
19/04/2014 ⁽⁷⁾	01/12/2013 ⁽⁸⁾	17/04/2015 ⁽⁷⁾		16/04/2016 ⁽⁷⁾	30/04/2016 ⁽⁷⁾	17/06/2016 ⁽⁷⁾	20/03/2017 ⁽⁷⁾	17/04/2018 ⁽⁷⁾	17/04/2016 ⁽¹³⁾
19/04/2015	01/12/2015	17/04/2016	01/02/2017	16/04/2017	30/04/2017	17/06/2017	20/03/2018	17/04/2019	17/04/2019
674 650	533 700	681 550	320 475	636 550	846 288	105 000	639 750	639 800	422 970
478 023	238 150	81 150	-	-	-	-	-	-	5 032
196 627	295 550	148 716	167 800	321 246	150 206	31 602	352 743	12 710	1 887
-	-	451 684	152 675	315 304	696 082	73 398	287 007	627 090	416 051

Outre les critères de présence et la période d'incessibilité de deux ans pour les résidents français, les plans d'attributions d'actions du Groupe comportent des critères de performance. Les deux critères retenus sont la croissance organique du revenu et le taux de marge opérationnelle comparés à celle d'un groupe de référence (IPG, Omnicom, WPP et Publicis Groupe).

- Si la croissance organique de Publicis Groupe est supérieure à la moyenne du groupe de référence, 100 % des actions sont livrées, si la croissance organique est inférieure à 80 % du groupe de référence, aucune action n'est livrée, si la croissance organique est comprise entre 80 % et 100 %, le nombre d'actions livrées est réduit de 5 % pour chaque 1 % de performance constatée en dessous de 100 %.
- Si Publicis Groupe délivre la meilleure marge opérationnelle du secteur, 100 % des titres sont livrés, si Publicis Groupe est en seconde position, 50 % des titres sont livrés, si Publicis Groupe est en troisième position, 15 % des titres sont livrés et si Publicis Groupe est en dernière position, aucune action n'est livrée.

Ces conditions valent pour les plans LTIP annuels (le calcul est effectué sur l'année d'attribution), les Plans Directoire 2010-2012 et 2013-2015 (le calcul est effectué pour un tiers des titres sur chacune des trois années), et pour les stock-options de performance au sein du plan de co-investissement 2013 (le calcul est effectué sur une moyenne de performance sur trois années). Le plan de co-investissement 2013 comporte des actions de présence pour 50 % de l'avantage total accordé aux bénéficiaires, compte tenu de l'engagement que représente l'investissement réalisé par chacun d'eux dans le groupe Publicis et de la prise de risque qui en découle. Cependant, s'agissant des membres du Directoire, la totalité des stock-options et actions gratuites attribuées au titre du plan de co-investissement 2013 dont ils bénéficient sont soumises à des conditions de performance.

Le taux d'atteinte des conditions de performance est mesuré chaque année par un expert indépendant. Il s'est établi à 59,7 % au titre de 2013, à 50 % pour 2014 et à 50 % pour 2015. En ce qui concerne le plan de co-investissement 2013, pour lequel le taux d'atteinte est calculé sur une moyenne de performance sur les trois années 2013,2014 et 2015, celui-ci s'établit à 50 %.

Les plans d'attribution d'actions gratuites destinées à l'ensemble des salariés ne comportent pas de condition de performance.

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 2015 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).	-	-	-
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées entre le 1 ^{er} janvier et le 31 décembre 2015, 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).	LTIP I 2005	4 254	24,82
	LTIP II 2006	69 529	29,27
	LTIP II 2007	25 975	31,31
TOTAL		99 758	29,61

TABLEAU 10 (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 ⁽²⁾
Kevin Roberts ⁽¹⁾	Oui	Non ⁽²⁾	Oui ⁽²⁾	Non
Jean-Michel Etienne	Oui	Non	Oui ⁽²⁾	Non
Anne-Gabrielle Heilbronner	Oui	Non	Oui ⁽²⁾	Oui ⁽³⁾

(1) Il s'agit d'un employment contract.

(2) Voir section 2.2.2 « Rémunération du Président et des membres du Directoire » du présent document.

(3) 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. ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015 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 24.3) 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 2015 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 14^e aux 17^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 2015 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, à savoir M. Maurice Lévy, Président du Directoire, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et MM. Jean-Michel Etienne et Kevin Roberts, membres du Directoire.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. MAURICE LÉVY, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

Il est proposé à l'Assemblée générale du 25 mai 2016 dans la quatorzième résolution d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Maurice Lévy, Président du Directoire :

Élément de rémunération	Montants en € ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	N/A	N/A
Rémunération variable	3 917 500	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	3 604	Il s'agit de la cotisation patronale du contrat collectif prévoyance.
Avantages de toute nature	N/A	N/A

GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Rapport sur les rémunérations 2015

2

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. JEAN-MICHEL ETIENNE, MEMBRE DU DIRECTOIRE

Il est proposé à l'Assemblée générale du 25 mai 2016 dans la quinzième résolution d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire :

Élément de rémunération	Montants en € ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	720 000	Aucun changement de rémunération fixe en 2015. Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers et individuels non financiers.
Rémunération variable	686 250	
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	4 753	Il s'agit de la cotisation patronale des contrats de santé et de prévoyance collectifs
Avantages de toute nature	N/A	N/A

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. KEVIN ROBERTS, MEMBRE DU DIRECTOIRE

Il est proposé à l'Assemblée générale du 25 mai 2016 dans la seizième résolution d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Kevin Roberts, membre du Directoire :

Élément de rémunération	Montants en € ou valorisation comptable soumis au vote*	Présentation
Rémunération fixe	901 610	Aucun changement de rémunération fixe en 2015. Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers et individuels non financiers.
Rémunération variable ⁽¹⁾	2 122 390	
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	31 854	Il s'agit d'un contrat de santé.
Avantages de toute nature	N/A	N/A

* Le taux de change en 2015 est de 1 € = 0,90161 USD.

(1) La partie variable inclut un versement contractuel annuel de pension.



TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE MME ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER, MEMBRE DU DIRECTOIRE

Il est proposé à l'Assemblée générale du 25 mai 2016 dans la dix-septième résolution d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire :

Élément de rémunération	Montants en € ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	480 000	Aucun changement de rémunération fixe en 2015. Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers et individuels non financiers.
Rémunération variable	600 000	
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	4 753	Il s'agit de la cotisation patronale des contrats de santé et de prévoyance collectifs
Avantages de toute nature	N/A	N/A

2.2.4 PARTICIPATION DANS LE CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2015, aucun des membres du Directoire et du Conseil de surveillance ne détient plus de 1 % des actions de la Société, à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants (7,50 %), et de M. Maurice Lévy qui détient directement ou indirectement 4 507 255 actions, soit 2,03 % 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.

Il est précisé que :

- le 17 mars 2015, Mme Élisabeth Badinter a cédé à la Société, avec son groupe familial, 2 406 873 actions Publicis Groupe SA ;
- le 12 juin 2015, à la suite de retraits partiels d'associés et de réductions de capital des sociétés civiles appartenant à M. Maurice Lévy et sa famille, 555 252 actions Publicis Groupe SA ont été attribuées à certains membres du groupe familial. À l'issue de ces opérations, le nombre d'actions de la Société détenu indirectement par M. Maurice Lévy est passé de 2 920 000 actions à 2 364 748 actions.

Au 31 décembre 2015, les membres du Conseil de surveillance et du Directoire (à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants) détiennent directement et indirectement 6 443 709 actions, soit 2,90 % du capital de la Société, dont 2,03 % contrôlés par M. Maurice Lévy.

Les membres du Directoire détiennent également, au 31 décembre 2015, 162 930 options de souscription ou options d'achat d'actions de la Société, dont 6 331 sont exerçables. Le prix moyen pondéré d'exercice des options se situe entre 29,27 euros et 52,76 euros par action et le terme de ces options expirera entre 2016 et 2023 (voir note 28 des comptes consolidés au chapitre 4.6).

Le tableau suivant présente, au 31 décembre 2015, 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.

GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Rapport sur les rémunérations 2015

2

PARTICIPATION DANS LE CAPITAL ET STOCK-OPTIONS DÉTENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2015

Mandataire social	Nombre d'actions de Publicis Groupe	Nombre de droits de vote de Publicis Groupe ⁽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) (7)}	
Membres du Directoire						
Maurice Lévy ⁽³⁾	4 507 255	9 014 510	-	-	-	-
Kevin Roberts	24 037	24 037	73 554	73 554 ⁽⁷⁾	52,76	52,76
Anne-Gabrielle Heilbronner ⁽⁴⁾	2 022	2 022	27 213	27 213 ⁽⁷⁾	50,37	52,76
Jean-Michel Etienne	72 860	145 720	62 163	55 832 ⁽⁷⁾	50,37	50,37
Total Directoire	4 606 174	9 186 289	162 930	156 599	51,85	51,85
Membres du Conseil de surveillance						
Élisabeth Badinter ⁽⁵⁾	16 700 967	33 401 934				
Sophie Dulac	1 749 460	3 375 920				
Claudine Bienaimé	74 500	108 000	20 000	20 000 ⁽²⁾	29,27	29,27
Amaury de Seze	500	850				
Simon Badinter ⁽⁶⁾	500	850				
Michel Cicurel	1 017	1 217				
Jean Charest	1 300	1 300				
Marie-Josée Kravis	500	500				
Véronique Morali	500	700				
Marie-Claude Mayer	6 058	12 116	8 074	8 074 ⁽²⁾	29,27	29,27
Jerry Greenberg	3 700	3 700				
Total Conseil de surveillance	18 539 002	36 907 087	28 074	28 074	29,27	29,27

(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 2,62 % du capital et 4,73 % des droits de vote) et 10 866 147 actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 4,88 % du capital et 8,82 % des droits de vote).

(6) À l'exclusion des 3 622 049 actions dont M. Simon Badinter détient la nue-propriété.

(7) Les conditions seront appliquées à la fin de la période de performance 2013-2015.

Nota : les membres du Conseil de surveillance doivent statutairement détenir au moins 500 actions (décision de l'Assemblée générale mixte du 27 mai 2015).



2.2.5 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 2015 sont les suivantes :

Nom et Prénom	Qualité	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant des opérations (en euros)
Personnes physiques liées à Maurice Lévy	Président du Directoire	Actions	Cession	3	38 212 440
Jean-Michel Etienne	Membre du Directoire	Actions	Exercice de stock-options	1	1 463 500
		Actions	Cession	1	3 624 305
Anne-Gabrielle Heilbronner	Membre du Directoire	Actions	Dividende en actions	1	1 524
Élisabeth Badinter ⁽¹⁾	Présidente du Conseil de surveillance	Actions	Cession	1	52 732 758
Sophie Dulac	Vice-Présidente du Conseil de surveillance	Actions	Cession	6	23 447 023
Simon Badinter	Membre du Conseil de surveillance	Actions	Cession	1	41 014 367
Claudine Bienaimé	Membre du Conseil de surveillance	Actions	Exercice de stock-options	1	731 750
		Actions	Cession	5	829 589
Jerry A. Greenberg	Membre du Conseil de surveillance	Actions	Acquisition	1	227 920

(1) Le 17 mars 2015, Mme Élisabeth Badinter a cédé à la Société, avec son groupe familial, 2 406 873 actions Publicis Groupe SA. La cession s'est effectuée au prix de 73,03 euros par action, soit un montant total de 175 775 861 euros

2.3 OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

2.3.1 TERMES ET CONDITIONS DES TRANSACTIONS À CARACTÈRE FINANCIER RÉALISÉES AVEC DES APPARENTÉS

Certains membres du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA (MM. Gérard Worms (membre du Conseil de surveillance jusqu'au 27 mai 2015) et Michel Cicurel, et Mme Véronique Morali) exercent des fonctions de Direction au sein d'établissements financiers, détaillées à la section 2.1.11 du présent document, qui pourraient avoir des relations d'affaires avec la Société. Mme Hélène Ploix, membre du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA jusqu'au 27 mai 2015, a également été membre du Conseil d'administration de BNP Paribas jusqu'en mai 2014, établissement financier avec lequel Publicis Groupe SA entretient des relations d'affaires. Néanmoins, certains membres du Conseil de surveillance ont été considérés comme indépendants au regard des critères appliqués par la Société, à savoir MM. Gérard Worms et Michel Cicurel ainsi que Mme Hélène Ploix.

À cet égard, des conventions de lignes de crédit confirmées ont été signées en 2009 avec BNP Paribas et Société Générale, d'un montant en principal de 100 millions d'euros chacune et d'une durée de cinq ans. Celles-ci ont été renouvelées en 2013 pour une nouvelle durée de cinq ans.

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 et BNP Paribas étaient notamment parties.

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, 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.

M. Benjamin Badinter et Médias et Régies Europe, filiale à 100 % de Publicis Groupe SA, ont engagé des discussions en vue de l'acquisition par M. Benjamin Badinter de 57 % du capital et des droits de vote de la société Mediavision et Jean Mineur sur la base d'une valeur d'entreprise de 27 millions d'euros pour 100 % du capital. Cette valeur d'entreprise a fait l'objet d'une attestation d'équité délivrée par PricewaterhouseCoopers. Le prix final serait déterminé après ajustements liés à la dette nette et à la variation du besoin en fonds de roulement de Mediavision et Jean Mineur à la date de réalisation. À l'issue de cette opération, Médias et Régies Europe conserverait 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.

Le détail de ces conventions figure au chapitre 2.2.2 du présent document.



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 2014, 2013 et 2012 de la Société :

- 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 ;
- année 2012 : document déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 12 avril 2013 (sous le n° D13-0343) à la page 87.

2.3.3 OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC DES APPARENTÉS

Au cours de l'exercice 2015, les opérations suivantes ont été réalisées par Publicis Groupe SA avec des apparentés :

	Revenu auprès des apparentés ⁽¹⁾
OnPoint	-

(1) Il s'agit de la différence entre les achats et les ventes réalisés par le Groupe auprès d'OnPoint. Ces transactions ont été réalisées au prix de marché avec des sociétés apparentées.

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 2015 étaient les suivants (en millions d'euros) :

	Créances/prêts sur les apparentés	Dettes envers les apparentés
OnPoint	8	6

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 2015

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

En application de l'article L. 225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

Résiliation par anticipation du contrat de crédit syndiqué (« Club Deal ») avec Société Générale

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE CONCERNÉ : MONSIEUR MICHEL CICUREL

Le Conseil de surveillance du 22 juillet 2015 a mis fin par anticipation au contrat de crédit syndiqué (« Club Deal ») d'un montant total de 1,2 milliards d'euros et d'une durée de 5 ans, avec notamment Société Générale dont est administrateur Monsieur Michel Cicurel. La conclusion de ce contrat de crédit syndiqué avait été autorisée, conformément aux dispositions des articles L.225-86 et suivants du Code de commerce, par le Conseil de surveillance du 7 juin 2011.

Monsieur Michel Cicurel étant membre du Conseil de surveillance de Publicis et administrateur de Société Générale, la résiliation du contrat de crédit syndiqué 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 22 juillet 2015.

Cette résiliation par anticipation a été motivée par la bonne santé financière de la Société et par les conditions attractives obtenues dans le cadre de la mise en place de lignes de crédit confirmées. Selon le Conseil de surveillance, il semblait ainsi opportun de remplacer cette facilité de crédit et d'en augmenter le montant pour la porter à 2 milliards d'euros.

Ainsi une nouvelle ouverture de crédit syndiqué multidevises a été conclue le 22 juillet 2015 avec de nouvelles banques sans générer de nouvelle convention réglementée.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

I. 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 BNP Paribas et Société Générale

MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE CONCERNÉS : MADAME HÉLÈNE PLOIX (JUSQU'AU 27 MAI 2015) ET MONSIEUR MICHEL CICUREL

Votre Conseil de surveillance, dans sa séance du 9 juin 2009, a autorisé la signature d'une convention avec notamment BNP Paribas et 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 BNP Paribas et 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.

Madame Hélène Ploix ayant été membre du Conseil de surveillance de Publicis jusqu'au 27 mai 2015 et administrateur de BNP Paribas et Monsieur Michel Cicurel étant membre du Conseil de surveillance de Publicis et administrateur de Société Générale, la convention de crédit conclue avec BNP Paribas et la convention de crédit conclue avec Société Générale constituent des conventions visées 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'une revue par le Conseil de surveillance du 2 décembre 2015.

B. CONVENTION ET ENGAGEMENT SANS EXÉCUTION AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite de l'engagement suivant, déjà approuvé par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'a pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Engagement de non concurrence en faveur du Président du Directoire

MEMBRES DU DIRECTOIRE CONCERNÉ : MONSIEUR MAURICE LÉVY

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'une revue par le Conseil de surveillance du 2 décembre 2015.

II. Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale du 27 mai 2015, sur la base du rapport spécial des commissaires aux comptes du 3 avril 2015.

Convention relative au contrat de souscription intervenu avec Société Générale

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE CONCERNÉ : MONSIEUR MICHEL CICUREL

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 d'une émission obligataire réalisée par la Société le 16 décembre 2014 et comportant deux tranches de respectivement 700 millions d'euros, à échéance 2021, et 600 millions d'euros, à échéance 2024.

Monsieur Michel Cicurel étant membre du Conseil de surveillance de Publicis et administrateur de Société Générale, 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 1^{er} décembre 2014.

Le contrat de souscription, autorisé par le Conseil de surveillance, prévoit le versement par Publicis Groupe SA d'une commission globale maximale de 0,275 % du montant définitif de l'emprunt obligataire pour la tranche devant avoir une maturité de sept ans et d'une commission globale maximale de 0,30 % du montant définitif de l'emprunt obligataire pour la tranche devant avoir une maturité de dix ans.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée générale du 27 mai 2015 et a fait l'objet d'une revue par le Conseil de surveillance du 2 décembre 2015.

Conventions et engagements de la société en faveur des membres du Directoire

MEMBRE DU DIRECTOIRE CONCERNÉ : MONSIEUR KEVIN ROBERTS

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.

MEMBRE DU DIRECTOIRE CONCERNÉ : MONSIEUR JEAN-MICHEL ETIENNE

Le Conseil de surveillance du 12 mars 2015 a modifié l'engagement en faveur de Monsieur Jean-Michel Etienne 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 Etienne 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 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'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 de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par Monsieur 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 % 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.

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.

Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée générale du 27 mai 2015.

Acquisition des actions Publicis auprès de Madame Elisabeth Badinter

MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE CONCERNÉS : MADAME ELISABETH BADINTER ET MONSIEUR SIMON BADINTER

Le Conseil de surveillance du 12 mars 2015 a autorisé l'acquisition par Publicis Groupe SA de ses propres actions auprès de Madame Badinter, dans la limite de 2 500 000 actions, à un prix égal à la moyenne pondérée par les volumes des cinq derniers jours de bourse précédant la conclusion du contrat de cession (hors bourse) avec une décote de 2 %, dans la limite du dernier cours coté lors de la conclusion du contrat de cession.

Cette opération a été autorisée par le Conseil de surveillance, conformément aux dispositions des articles L. 255-86 et suivants du Code de commerce, et a été réalisée dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2014.

L'acquisition des dites actions a été réalisée le 17 mars 2015 pour un total de 2 406 873 actions propres et un montant de 175 775 861 euros, soit 73,03 euros par action.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée générale du 27 mai 2015.

Fait à Paris-La-Défense et à Courbevoie, le 25 mars 2016

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et autres

Vincent de La Bachelerie

Christine Staub

MAZARS

Loïc Wallaert

Anne-Laure Rousselou

2.4 RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

ENJEUX STRATÉGIQUES AUTOUR DE LA RSE

La transformation majeure du Groupe, avec l'acquisition de Sapient et l'annonce d'une nouvelle organisation mieux à même de bien servir les « Clients », s'accompagne d'une intégration toujours plus étroite des enjeux relevant de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

En 2015, le Groupe a procédé à deux étapes importantes dans sa réflexion : d'une part, la prise en compte des 17 Objectifs de développement durables adoptés par les Nations Unies (« United Nations Sustainable Development Goals - SDGs ») en septembre 2015, considérant que l'entreprise pourrait avoir de l'impact à son niveau sur un certain nombre d'entre eux. (Voir rapport RSE 2015.)

D'autre part, le Groupe a poursuivi son dialogue avec les parties prenantes à travers une étude qualitative *ad hoc*. Disposer d'une analyse de matérialité fut une étape indispensable au terme de laquelle des axes déjà considérés comme prioritaires ont été confortés, donnant ainsi un nouvel élan au plan d'action pour les années à venir. Ce travail a fait évoluer la présentation du reporting RSE, articulé désormais autour des 3 grandes parties prenantes de l'entreprise, avec les principaux défis pour chacune :

- les salariés, avec comme objectifs majeurs d'accompagner les évolutions professionnelles, de favoriser une plus grande diversité, plus inclusive et de mieux fidéliser les collaborateurs ;
- les clients, avec comme enjeu majeur de déployer une communication toujours plus responsable avec à la clé des règles éthiques claires, impliquant également nos fournisseurs ;
- 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, de manière transversale.

MATÉRIALITÉ DES ENJEUX RSE

Pour réaliser l'analyse de la matérialité, une étude qualitative auprès de 40 interlocuteurs de différents pays (principalement salariés, clients, investisseurs) a été conduite par SalterBaxter, la filiale experte en RSE du Groupe. Une analyse critique externe du reporting actuel a également été menée afin d'améliorer la qualité de lecture et d'anticiper un futur reporting intégré.

Les principales attentes des parties prenantes sont, par ordre d'importance :

1. les enjeux business, d'éthique professionnelle, avec :
 - le respect des standards marketing plus exigeants (communication responsable),
 - les enjeux du digital autour de la protection des données personnelles et de la sécurisation des données ;
2. les enjeux internes, autour de :
 - la Diversité, l'Inclusion et, la culture interne,
 - la créativité à encourager, encore et toujours plus,
 - le bien-être des salariés et leur évolution professionnelle ;
3. les enjeux métiers autour d'une meilleure intégration des logiques de consommation responsable, de performance durable, dans les différentes communications réalisées pour les clients ;
4. les enjeux de Gouvernance et management - incontournables, avec une exigence accrue de transparence (rémunérations, impôts...);
5. les enjeux relatifs à l'implication au sein des communautés, et de la société (campagnes *pro bono*, volontariat...);
6. les préoccupations environnementales viennent en dernier.



RÉFÉRENTIELS ET VÉRIFICATION

Ce reporting non 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 porte sur l'année 2015 (1^{er} janvier - 31 décembre 2015).

Les autres référentiels que le Groupe suit volontairement sont :

- la grille GRI-G4 « critères essentiels » du référentiel GRI (Global Reporting Initiative - www.globalreporting.org) ; la GRI étant la structure principale suivie depuis 2009 ;
- rappelons que Publicis Groupe est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 (www.unglobalcompact.org) et soutient ses 10 articles ;
- le Groupe a choisi de s'inspirer des lignes directrices de l'ISO 26000 (www.iso.org) dès 2011 pour une meilleure prise en compte des parties prenantes ;
- le référentiel américain SASB (Sustainability Accounting Standards Board www.sasb.org) établi en 2014 pour le secteur de la technologie et communication : il est en adéquation avec les conclusions du travail réalisé sur la matérialité et a orienté la présentation autour des trois principales parties prenantes ;
- les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (Recommandations pour une conduite responsable des entreprises dans un contexte international www.oecd.org) sont également une référence ;
- Publicis Groupe a signé en 2007 le plaidoyer des Nations Unies « Caring for Climate » et à ce titre est soucieux de ses impacts environnementaux ;
- depuis, le Groupe adhère volontairement aussi au CDP depuis 2009 (www.cdp.net) afin de participer à l'effort général de réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
- c'est dans cet esprit que l'entreprise s'est associée à plusieurs plaidoyers allant dans le sens de la réduction des émissions de CO₂ lors de la COP21 à Paris en décembre 2015.

Audit externe : Le périmètre de vérification s'est élargi. La mission d'audit et de vérification confiée à SGS a porté d'une part, sur 53 agences (audits sur sites) représentant 35 % des effectifs en intégrant Sapient (2014 : 32 % des effectifs), et d'autre part, sur le périmètre consolidé du Groupe (98 % des effectifs). Le rapport de SGS se trouve en fin de ce chapitre.

Le rapport RSE 2015 plus détaillé et vérifié également, est publié séparément comme les années précédentes (disponible sur www.publicisgroupe.com, rubrique responsabilité sociale).

CADRE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING RSE

Le reporting RSE repose sur l'articulation d'éléments recueillis au niveau de chacun des 780 sites du Groupe et depuis 2009 sur un large périmètre de 98 % (les exclusions étant principalement les entités acquises depuis moins de 6 mois).

- Les données quantitatives sont collectées en suivant les processus et les règles du reporting financier via le système d'information financière à travers un module dédié (HFMC SRGRI). Ces données sont placées sous la responsabilité des Directeurs financiers des réseaux ;
(Nb : les taux de couverture [tdc] ont été précisés sur quelques indicateurs car inférieurs à 98 %, ceci afin de gagner en solidité des données, les exclusions étant dues à des informations manquantes ou erronées).
- 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 Directeurs des ressources humaines des réseaux.
- Ces deux outils sont interfacés pour des raisons de cohérence et de contrôle de matérialité.

Organisation du process et Gouvernance RSE : en amont du process de reporting, les équipes des centres de services partagés (Re:Sources) sont très étroitement associées. Un guide interne intitulé « 2015 CSR Guidelines » définit l'ensemble du processus de collecte et de validation aux différents niveaux, 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 différents réseaux, et dans le cadre des webinars qui ont accompagné la préparation entre Novembre et Janvier 2015 (réunissant plus de 1 000 participants).

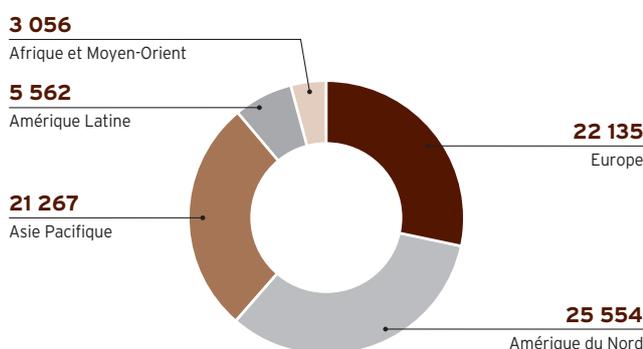
Toutes les données quantitatives et des informations qualitatives sont ensuite contrôlées et analysées par la Direction de la RSE du Groupe qui coordonne et réalise le reporting consolidé. Cette Direction s'appuie sur un « CSR Steering Committee » interne regroupant les principales fonctions centrales du Groupe. Par ailleurs, les équipes du Contrôle interne s'assurent, dans le cadre de leurs travaux tout au long de l'année, que les agences appliquent correctement les processus du reporting RSE. Enfin, tout au long de l'année, la Direction de la RSE intervient comme initiatrice et accompagnatrice de projets déployés au sein du Groupe et/ou des agences, selon sa double mission « push & pull ».

2.4.1 NOS ÉQUIPES : CRÉATION DE VALEUR AVEC ET POUR LES TALENTS DE L'ENTREPRISE

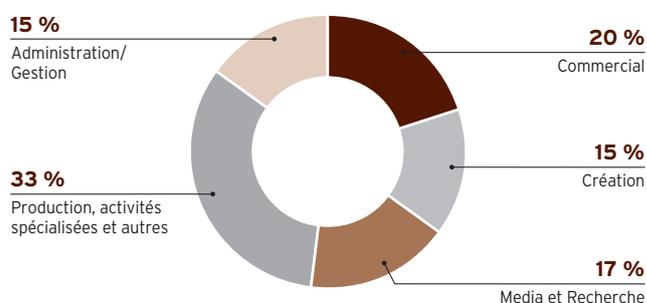
2.4.1.1 REPÈRES EN CHIFFRES

Effectifs 2015 : 77 574 salariés soit 22 % de plus par rapport à l'an passé en intégrant Sapient (2014 : 63 621).

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE (VOIR CHAPITRE 4 NOTE 3 DU PRÉSENT DOCUMENT)



RÉPARTITION PAR MÉTIERS ET FONCTIONS (VOIR CHAPITRE 4 NOTE 3 DU PRÉSENT DOCUMENT)



- Turnover 2015 : 26,3 % (Non comparable avec 2014 : 33,1 %)

En 2015, l'approche a été affinée pour calculer le taux de turnover ou taux de rotation du personnel. Il est désormais 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 est par ailleurs impacté par le développement des activités digitales, dans lesquelles la rotation des effectifs plus élevée.

- Emploi :
 - effectif total 2015 : 77 574 personnes (2014 : 63 621 personnes). La variation provient principalement de l'intégration des effectifs de Sapient depuis le 6 février 2015 ;
 - la variation nette des effectifs salariés se décompose comme suit :
 - arrivées : 31 014 arrivées en 2015 (2014 : 25 078) ; le Groupe demeure créateur d'emplois nets notamment en France, Allemagne, Espagne, Norvège, Pologne, Inde, Malaisie, Australie, Corée du Sud, Afrique du Sud, Colombie...,
 - départs : 31 357 départs en 2015 (2014 : 27 025) ; cela résulte de l'adaptation constante des effectifs en fonction des activités, notamment à la suite de pertes ponctuelles de clients importants. Un travail est en cours sur l'indicateur des licenciements à l'échelle du Groupe.
- Le taux d'absentéisme au sein du Groupe est stable et est estimé à 2 % (2014 : 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).
- 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, ou de contrats de prestations « free-lance » de travailleurs indépendants.
- L'organisation du travail au sein des agences repose sur la logique de gestion de projets, en cohérence avec les besoins des clients. La flexibilité (travail à distance, organisation des temps de travail - à l'agence, chez nos clients, à distance... -, répartition des tâches, flex-management...) est au cœur des évolutions internes du Groupe et de son organisation. Agilité, disponibilité, rapidité et réactivité sont les incontournables des prestations de services auprès de nos clients. La flexibilité induit une souplesse de l'organisation qui doit être partagée avec tous, les clients étant confrontés aux mêmes enjeux.



2.4.1.2 RECRUTER, ATTIRER DES TALENTS AUX PROFILS DIVERS

Les relations étroites des agences avec les Écoles et les Universités sont un atout pour recruter des profils correspondants aux besoins du secteur. Beaucoup de salariés rejoignent nos équipes en fin de parcours diplômant, ou si des opportunités de stage durant leurs études leur ont permis de s'intéresser aux métiers. Avec les Universités et les Écoles avec qui les agences collaborent tout au long de l'année, différentes actions sont menées en amont dont :

- 1) forum pour l'emploi : (« Job Fairs » ou « Careers Fair ») ; moments-clés pour recruter, mais aussi très concurrentiels. Plusieurs agences participent parfois conjointement à ces grandes manifestations, favorisant une vision plus complète de la diversité des métiers, comme c'est le cas depuis plusieurs années à South by Southwest Conference à Austin (Texas) ;
- 2) 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 ;
- 3) enseignement : des managers interviennent dans le cadre des cursus pédagogiques existants ou participent à leur co-création. 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 ;
- 4) stages : ils sont indispensables pour comprendre nos métiers ; les stages en agences interviennent dans la validation des acquis. La très grande majorité des agences du Groupe accueillent des stagiaires. Rien ne remplace l'apprentissage sur le terrain avec des cas opérationnels à traiter.

De plus en plus, l'animation dynamique des communautés digitales des agences est importante pour attirer l'attention de futures recrues.

Les métiers de la communication et du digital sont en réinvention permanente ; ce qui importe en premier lieu dans les recrutements c'est l'agilité personnelle des individus et leur potentiel.

2.4.1.3 INVESTIR DANS LES COMPÉTENCES, FORMER EN PERMANENCE

- 71 % des collaborateurs ont reçu une formation, taux en hausse [tdc 2015 = 95 %] (2014 : 63 % - tdc 2014 = 87 %) ; l'effort de formation des agences est tangible et indispensable pour accompagner l'évolution des collaborateurs.
- Plus de 1,230 million d'heures de formation ont été déployées au cours de l'année via 5 900 programmes environ (2014 : 4 200 programmes).

L'e-learning (ou « self-learning ») est bien adapté notamment pour les développements dans le digital ; les sessions en présentiel restent importantes car les interactions ne sont pas de la même nature. Ce total se découpe comme suit :

- 858 000 heures de formation ont eu lieu en présentiel (2014 : 829 000 heures) ;
- 373 000 heures d'e-learning ont été partagées (2014 : 275 000 heures). La traçabilité de l'e-learning reste parfois difficile car les modules sont très nombreux, et beaucoup se pratiquent en « self-learning ». Enfin le partage interne des compétences fait partie du mode collaboratif des équipes entre elles et reste difficile à évaluer.

L'élévation du niveau de compétences est constante. Avec l'irrigation du digital dans tous les métiers du Groupe, l'objectif est de veiller à ce que chacun(e) puisse maîtriser les savoir-faire basiques, qu'il s'agisse des rudiments du code ou une meilleure compréhension des applications de dernière génération. L'explosion des usages mobiles et les nouveaux défis posés par l'inter-connectivité (objets connectés) amènent les agences à recruter et former des talents aux compétences multiples, compte tenu de la vitesse d'évolution de l'industrie. Cela passe aussi par des partenariats avec grandes plateformes digitales avec lesquelles le Groupe coopère. Pour tout ce qui relève des données - « big data », « data mining » etc. -, l'apprentissage se fait en interne et en collaboration avec des tiers experts depuis des années.

Accompagner nos futurs managers est essentiel. Les organisations changent rapidement et avec elles les modes de management des équipes. Il faut donc que les formations en management et leadership leur apportent des clés utiles et efficaces dans leurs missions. Les managers doivent pouvoir s'adapter vite et ainsi accompagner leurs équipes dans des contextes en évolution permanente.

Enfin, la créativité, et ses nouveaux leviers liés aux nouveaux supports numériques, reste un axe fondamental afin de les aider à approfondir leurs propres ressources et de les stimuler pour évoluer dans l'écosystème digital.

Quant aux formations plus traditionnelles, elles font partie d'un corpus mis à disposition des profils plus juniors. Enfin, les sessions autour des thèmes liés à la réglementation (ou pratiques d'autorégulation, d'éthique) ainsi qu'à la protection des données et l'exploitation des data, progressent dans les différentes agences.

2.4.1.4 DIVERSITÉ ET INCLUSION

La mixité dans le Groupe :

- effectifs totaux : 49,3 % femmes - 50,7 % hommes (2014 : 52,3 % F - 47,7 % H) ;
- les effectifs restent équilibrés même si les hommes deviennent majoritaires en raison du poids des activités digitales dans lesquelles les femmes sont sous-représentées ;



GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Responsabilité sociale de l'entreprise

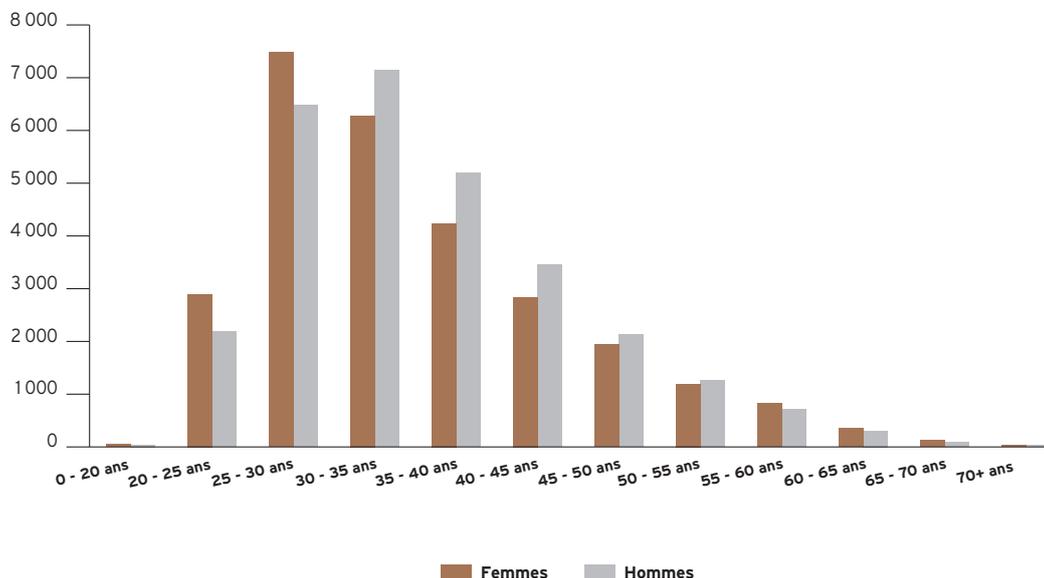
- comités de Direction des agences : 38 % de femmes (2014 : 39 %).

(Chiffre calculé au niveau de la Direction des agences ou entités) ;

Le Conseil de surveillance de Publicis Groupe, présidé par Élisabeth Badinter comprend onze membres (54 % femmes - 46 % hommes ; versus 50/50 en 2014) ;

Présidé par Maurice Lévy, le Directoire compte quatre membres dont une femme et trois hommes (25 % de femmes) et l'ensemble formé par le Directoire et « Directoire + » compte deux femmes et sept hommes (22 % de femmes) en 2015. Voir dans le présent document les chapitres 2.1.2 et 2.1.3.

- Moyenne d'âge des salariés : 35 ans ; 35 ans pour les hommes - 34 ans pour les femmes (2014 : 35 ans H - 34 ans F).
- Pyramide des âges : elle est calculée en 2015 sur près de 80 % des effectifs (via l'outil interne P-Talent, versus 70 % en 2014). Elle reflète bien la structure démographique de toute l'entreprise qui a évolué avec l'intégration de Sapient.



Le principe de non-discrimination est intangible, et énoncé comme tel dans le code de déontologie du Groupe, Janus, et le code de conduite (« Code of Conduct ») présenté dans le chapitre 2.1.8 du présent document (extrait accessible publiquement sur www.publicisgroupe.com).

Les équipes sont multiculturelles dans tous les pays, avec des profils variés (formations, parcours, expériences...). Une politique volontariste demeure nécessaire en matière de diversité. Le Groupe continue de concentrer ses efforts autour de huit axes : outre la mixité, sont pris en compte 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 local de guider des actions conduites à l'initiative des agences, seules ou à plusieurs. Il est plus facile d'avancer sur certains thèmes que sur d'autres : le suivi de l'insertion des personnes handicapées (non quantifié au niveau du Groupe pour des raisons légales dans différents pays) reste insatisfaisant malgré des initiatives proactives et une sensibilisation accrue (cf. : initiative interprofessionnelle française - AACC - sur le sous-titrage des films publicitaires <http://www.soustitronsnopublicites.aacc.fr/>).

Comme chaque année à titre d'exemples, les approches des États-Unis, du Royaume-Uni sont présentés pour témoigner des mesures tangibles prises dans ce domaine.

2.4.1.4.1 Politique de diversité aux États-Unis

Le cadre réglementaire américain favorise les politiques actives en faveur de la diversité. Le « Groupe Diversity Council » rassemble en interne les différents responsables des activités « Diversity & Inclusion » et s'est renommé « Talent Engagement Inclusion » en 2015. Cette évolution témoigne d'une implication plus grande sur les questions de recrutement, de fidélité et d'évolution. Réuni tous les trimestres, et une fois par an en présence de la Secrétaire générale du Groupe (membre du Directoire), c'est 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, mais les actions communes permettent de valoriser la diversité des métiers et de montrer les évolutions possibles au sein du Groupe. Par exemple, en participant aux conférences telles que « Black Enterprise Women of Power Summit », « 3 % Conference », « Out & Equal Summit For Workplace Equality », « Diversity Woman », « Odyssey New York », « AdMerica », « Adcolor », « ColorComm ».



Les BRG (« Business - Employee - Resource Group ») ont poursuivi leurs activités avec dynamisme. C'est le cas de MOCA (« Men of Color Alliance ») BESA (« Black Employee Summit Attendees »), « Link » (pour les salariés afro américains), « Adelante » (« The latin Culture Group ») ou bien « Hola » (pour les salariés hispaniques) ; Panasian (pour les salariés d'origine asiatique), ou encore le MERG (« Multicultural Employee Resource Group »).

Les enjeux et objectifs demeurent les mêmes : en interne, accompagner efficacement dans leur parcours professionnel les collaborateurs issus de la diversité, et en externe, sensibiliser des profils et des talents très variés aux différents métiers du Groupe.

VivaWomen! est le réseau le plus largement déployé et actif aux États-Unis. Il est présent dans 10 villes avec près de 1 000 membres, suivi par Égalité (LGBT). VivaWomen! USA a créé 2 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.

Enfin un réseau des anciens du MAIP (Multicultural Advertising Intern Program) a été créé. Ce programme initié par l'interprofession américaine (4As www.aaaa.org) permet d'accueillir des stagiaires durant l'été. Certains sont ensuite recrutés. Ce réseau d'anciens s'avère important et prometteur.

2.4.1.4.2 Politique de diversité au Royaume-Uni

Le Royaume-Uni voit évoluer les pratiques mais le suivi d'indicateurs de diversité demeure difficile dans le cadre juridique actuel. La profession publicitaire (IPA www.ipa.co.uk) consciente de l'enjeu et de la nécessité de s'améliorer, agit de manière plus volontaire afin d'encourager toutes les agences à être plus actives pour favoriser la diversité au sein de leurs équipes, démarche à laquelle les agences du Groupe adhèrent. En interne, les équipes juridiques poursuivent leur travail de sensibilisation et formation du management aux pratiques non discriminatoires et à la nécessité de considérer la diversité des talents comme un impératif, aux répercussions positives sur tous les plans.

Outre l'existence très active de VivaWomen! depuis ces dernières années pour accompagner les salariées au Royaume-Uni, en 2015 Égalité UK a été relancé avec de nouvelles priorités.

2.4.1.4.3 Les réseaux internes du Groupe, inter-agences

VivaWomen! : Le réseau interne des femmes du Groupe a 5 ans. VivaWomen! rassemble désormais plus de 3 000 femmes (et hommes) dans 20 villes et 10 pays, toutes volontaires et mobilisées 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, sans oublier Toronto et Singapour. L'objectif prioritaire est l'accompagnement de l'évolution professionnelle et personnelle des femmes, dans une approche où hommes et femmes doivent y travailler ensemble. Le réseau a fait évoluer son plan d'actions autour de deux directions majeures : « Career Development » (avec des formations en leadership, des formules Lunch & Learn, du coaching...) et « Worklife Integration » (avec des ateliers de coaching, des témoignages réguliers de rôles-modèles femmes ou hommes...) - et toujours des Rencontres avec des personnalités inspirantes et un programme de Mentoring. Dans chaque ville, les priorités sont ajustées en fonction des attentes des équipes locales. Ce réseau a aussi réalisé des opérations externes, en liaison avec d'autres réseaux de femmes, intra ou inter-entreprises, et il 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 que le Laboratoire de l'égalité en France ou d'autres organisations locales sur ce thème. Enfin, des délégations de femmes du Groupe sous l'impulsion de VivaWomen! participent à des conférences internationales telles que le Women's Forum de Deauville, la « 3 % Conference » ou le « Black Enterprise Women of Power Summit » aux États-Unis et bien d'autres.

« **Égalité** » : lancé aux États-Unis il y a 4 ans ce réseau regroupe les collaborateurs des agences mobilisés en faveur des causes LGBT (Lesbiennes, Gays, Bisexuels, Transgenres) et il est soutenu par la Direction de la RSE du Groupe. L'ensemble des agences ont maintenant rejoint ce réseau qui est présent dans différentes grandes villes de Boston à Los Angeles. « Égalité » a également relancé un chapitre à Londres en 2015, et ouvert un chapitre à Paris en 2015. « Égalité » se positionne aussi comme ressource interne (comme un ERG - « Employee Resource Group »). Enfin, « Égalité » intervient aussi comme expert externe sur les enjeux LGBT auprès de quelques clients.

2.4.1.5 ÉCOUTER ET DIALOGUER AVEC LES SALARIÉS

2.4.1.5.1 Les évaluations individuelles

52 % des salariés ont eu un entretien d'évaluation annuelle [tdc 2015 = 92 %] peu comparable avec 2014 en raison du basculement vers un nouvel outil Fidello et d'une autre approche chez Sapient (versus 65 % en 2014 - tdc 2014 = 87 %).

La réunion annuelle 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. Comme déjà indiqué en 2014, des agences mettent en place des dispositifs de suivi d'évolution et de performance conduits à un rythme plus fréquent pendant l'année. Par ailleurs, En 2015 certains entretiens ont été décalés, car après une année de test en 2014, le nouvel outil Fidello, a été déployé dans plusieurs réseaux avec vocation d'être étendu progressivement dans le Groupe. Son principe repose sur une évaluation à 360°, qui peut être utilisée tout au long de l'année. Ces nouvelles pratiques vont faire évoluer la nature même de l'indicateur consolidé.

2.4.1.5.2 La politique de dialogue social

Dans Janus, l'importance de favoriser le dialogue social et l'attention à porter à l'expression des salariés sont clairement soulignées. Est rappelée, entre autres, la Convention de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) sur le respect de la liberté d'association et du droit à la négociation collective.

La taille moyenne des agences est de moins de 100 personnes ; cela permet des échanges simples et fréquents entre les managers et les équipes sur la marche de l'entreprise et les projets en cours. La liberté d'association et de négociation fait partie des droits fondamentaux que le Groupe est très 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 (voir précédemment, chapitre 1).

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 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, car il existe des disparités fortes entre les pays, rendant une approche globale peu pertinente. L'approche reste donc locale et tient compte des tendances constatées dans l'industrie, tout en veillant à 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.

Malgré la décentralisation du Groupe, le Secrétariat général a mis en place une méthodologie qui permet d'évaluer le niveau de responsabilité de chaque poste (« job grading ») afin de comparer les rémunérations avec les pratiques du marché, dans un souci permanent de cohérence et d'équité.

2.4.1.6.2 Reconnaissance

Les métiers de communication ont une longue tradition de reconnaissance et de récompense de la créativité. De très nombreux pays sont dotés de festivals de la communication ou publicité et différents organismes remettent de nombreux prix chaque année. Les agences sont fières d'être reconnues en recevant des Prix, Awards... Dans tous les cas, il s'agit de célébrer la créativité, l'imagination, l'inventivité des équipes et aussi de prendre en compte l'efficacité de la campagne ou du dispositif de communication. Ces reconnaissances mettent à l'honneur le travail des équipes créatives, et récompensent aussi toutes les équipes engagées : commerciales, techniques, support...

Chaque année le Gunn Report (www.gunnreport.com) recense les campagnes les plus primées ; en 2015, c'est #LikeAGirl pour Always (P&G) réalisée par Leo Burnett qui arrive en tête du classement mondial.

2.4.1.7 BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

2.4.1.7.1 La flexibilité et les nouveaux modes de travail

Les nouvelles technologies génèrent une souplesse inégalée appréciable à de nombreux égards, et de nouvelles organisations restent à inventer. Qu'il s'agisse des nouveaux modes de travail collaboratifs, du télétravail, d'horaires variables ou encore de temps partiel, les outils sont là pour faciliter les tâches de chacun. Les dispositifs de travail flexibles se font dans un cadre précis conforme à la réglementation propre à chaque agence, qui 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 flexibilité convient à de nombreuses situations, de telle sorte que les salariés puissent en bénéficier à différentes étapes de leur vie professionnelle.

Congés parentaux : 3 500 salariés ont bénéficié de congés parentaux en 2015. Cet indicateur est publié pour la première année et nécessite encore des améliorations car les réglementations locales sont très disparates.

2.4.1.7.2 Le bien-être au travail, au quotidien

La très grande majorité des collaborateurs travaillent assis derrière un écran, sont assez sédentaires, avec une activité visuelle intense, souvent multiécrans. Les enjeux majeurs de la prévention santé dans nos métiers sont donc les suivants : la prévention du stress (et/ou risques psychosociaux : RPS) ; la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) ; la prévention de la fatigue visuelle ; et la prévention contre la sédentarité. De nombreuses initiatives sont déployées dans les agences, au cas par cas en fonction des besoins et des contextes. Par exemple, la venue d'un ergonome sur site pour aider chacun(e) à prendre conscience des postures assises problématiques, entraînant des changements de matériels ; des exercices oculaires encouragés par la venue d'un spécialiste (orthoptiste...) ou par des webinars de sensibilisation pour faire travailler ou reposer les yeux ; la mise en place de cours de gym (ou yoga ou relaxation...) à l'agence à l'heure du déjeuner (ou des accès



privilegiés à des salles de sport à proximité, voire dans certains immeubles où les agences sont installées, ou lieux proches) ; des rencontres avec des nutritionnistes, allant jusqu'à la mise à disposition régulière de fruits frais, de jus de fruits... ; des séances de massages sur site grâce à la venue de professionnels (kinésithérapeute, chiropracteur, ostéopathe, masseur...) ; et pour les plus sportifs, la constitution d'équipes pour participer à des courses à pieds ou à vélo (voire des marathons ou semi-marathons) ou pour participer à d'autres sports collectifs.

Prévention contre les maladies saisonnières : les agences y veillent et 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.

2.4.1.7.3 Couverture Sociale, Santé et Hygiène

100 % des collaborateurs bénéficient d'une protection sociale (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...).

- Le taux d'accident du travail ⁽¹⁾ est de 0,3 % reste stable (2014 : 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 1,77 (2014 : 1,93).
- Le taux de gravité ⁽³⁾ est de 0,03 (2014 : 0,03) ; ces indicateurs doivent encore s'affiner.

Les Comités de prévention Incendie, ou de prévention Santé existent dans de nombreuses agences - en fonction du cadre légal local. Les collaborateurs faisant partie de ces équipes reçoivent une formation aux premiers secours *ad hoc*.

2.4.1.8 POLITIQUE EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME

Publicis Groupe est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003, et 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 l'importance du dialogue social. De même que 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 : d'une part, l'interne avec une forte attention portée sur les enjeux de non-discrimination et d'égalité de traitement (voir chap. 1) ; d'autre part, l'externe avec deux défis : faire entendre la voix de ceux qui luttent en faveur de droits de l'Homme, et travailler avec les fournisseurs sur ce sujet. Mettre les métiers du Groupe au service des causes est une manière d'agir concrètement : il ne s'agit pas de don financier ou du simple mécénat, mais bien de traiter ces organisations comme des clients et de leur apporter le meilleur pour se faire connaître, mobiliser et informer. Les campagnes *pro bono* (voir chap. 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 un engagement pérenne du Groupe, des agences, et des collaborateurs, au service de la défense des droits de l'homme. 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 de l'accompagnement des personnes en situation de faiblesse. Il y a donc un engagement fort des salariés.

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 demande leurs engagements et leurs actions. Par ailleurs, à travers la plateforme EcoVadis, il est possible de suivre les engagements et actions des fournisseurs dans ce domaine.

Enfin, le Groupe agit aussi de manière plus directe, comme à travers certaines des activités du Women's Forum (Forum annuel des femmes sur les sujets d'économie et de société). Défendre les droits de l'Homme, les droits des femmes, les libertés et de 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 engagées dans les différents pays où le Women's Forum fait étape (Birmanie, Brésil...) ou en donnant de la voix autour de sujets méconnus et graves.

(1) Taux d'accident du travail calculé avec un tdc 2015 = 92 % [tdc 2014 = 91 %].

(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 calculé avec un tdc 2015 = 92 % [tdc 2014 = 91 %].

(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 calculé avec un tdc 2015 = 92 % [tdc 2014 = 91 %].

2.4.2 CRÉATION DE VALEUR POUR LES CLIENTS ET LES PARTENAIRES

2.4.2.1 LES CLIENTS DU GROUPE

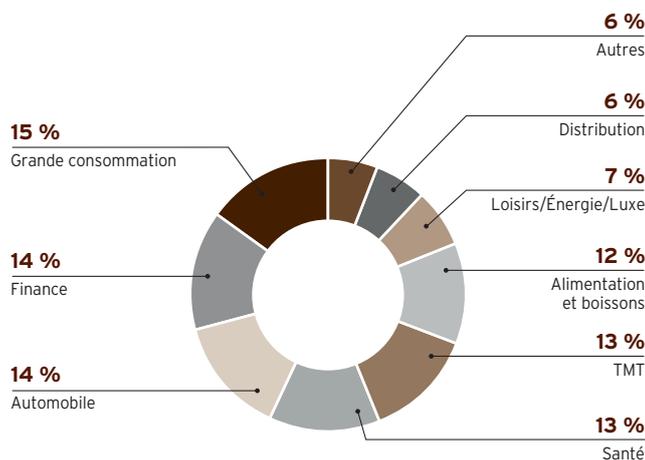
Toute la transformation en cours du Groupe vise à apporter à nos clients - au centre du dispositif - le meilleur des savoir-faire, en leur donnant un accès plus simple et fluide à l'ensemble des services et compétences pointues proposées par Publicis Groupe.

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, récentes ou historiques, car elle est la clé d'un travail fructueux. La diversité des secteurs d'activités et des problématiques qui sont soumises aux agences force le Groupe à innover en permanence, à concevoir et co-construire des projets avec les clients.

Les 30 premiers clients du Groupe représentent 37 % du revenu consolidé (voir chapitre 4.6 du présent document, « Notes annexes aux comptes consolidés » - note 26).

En 2015, les secteurs d'activité des clients du Groupe se répartissent comme suit :



Sur la base de 3 057 clients représentant 84 % du revenu total du Groupe.

Les agences ont réalisé en 2015 plus de 8 500 enquêtes clients (2014 : 8 100). 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.

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, et détaille les spécificités de nouveaux pôles ou solutions.

- Publicis Communications (regroupant Publicis Worldwide, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, BBH, Prodigious).
- Publicis Media (regroupant Starcom MediaVest Group, ZenithOptimedia, VivaKi).
- Publicis.Sapient (regroupant Sapient, DigitasLBi, Razorfish).
- Publicis Health (regroupant les entités de PHCG).

Publicis One, est la nouvelle organisation intégrée du Groupe ailleurs que dans les 20 premiers pays du Groupe.

L'intégration de Sapient élargit largement le spectre des expertises proposées, et la transformation du Groupe permet de mobiliser les capacités nouvelles et plus expertes, pour fournir les solutions les plus adaptées aux besoins nouveaux de transformation des clients.

La réorganisation vise à mettre encore davantage les clients au cœur du dispositif. Des Chief Client Officers, rapportant à un Chief Revenue Officer seront désignés.



2.4.2.3 COMMUNICATION RESPONSABLE

C'est un enjeu majeur, qui répond à une attente forte de nos clients et de leurs propres clients, les citoyens-consommateurs. Les agences du Groupe veulent participer activement à l'émergence de nouvelles formes de communication avec le consommateur final, à de nouveaux modes de consommation plus durables, en étroite implication avec les clients eux-mêmes désormais très engagés. Cela doit se traduire dans la forme et sur le fond des messages. C'est une mutation importante de l'industrie de la communication.

En matière de communication numérique ou digitale, les agences du Groupe attachent beaucoup d'importance au fait que la publicité digitale ne doit pas être intrusive, quel que soit le canal utilisé (sinon elle suscite du rejet). C'est un principe énoncé et répété par le Président du Directoire de Publicis Groupe, Maurice Lévy, qui se traduit par des choix techniques et des approches qui cherchent à préserver la protection de l'intimité. Ces défis sont importants compte tenu des avancées technologiques rapides.

Pour ce qui est du fond des messages, ces dernières années, les agences se sont montrées inventives pour communiquer différemment et valoriser des dynamiques de consommation responsable. Dans ce domaine, les campagnes largement récompensées comme #LikeAGirl (P&G) ou « les Légumes moches » (Intermarché) démontrent que ces approches sont pertinentes car plébiscitées par les citoyens-consommateurs. (Voir rapports RSE 2015 et 2014).

2.4.2.4 INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES ET PARTENARIATS

Publicis Groupe est un partenaire privilégié des grandes plateformes digitales et a établi des partenariats technologiques avec différentes entreprises et solutions. L'objectif est de mieux connaître les besoins et possibilités techniques et de collaborer ensemble à des solutions nouvelles et intelligentes, en fonction des attentes des clients et des réactions 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) 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. Elles sont exposées dans le chapitre 1.7 du présent document.

L'incubateur The Drugstore (<http://drugstore.global>) : à l'initiative de Publicis Worldwide, une politique visant à encourager les innovations et l'émergence de start-ups a été déployée. Un incubateur a été lancé fin 2014, dénommé The Drugstore. Il a accueilli 80 start-ups en 2015. Lancé à Londres, Zurich, Sydney et Johannesburg, l'objectif est de permettre l'émergence de nouveaux concepts et activités, et de faciliter la mise en relation entre des start-ups avec les agences du Groupe et avec des grands clients.

Ceci s'inscrit dans la droite ligne des efforts plus importants du Groupe destinés à encourager les relations avec les start-ups et à les aider. Pour célébrer le 90^{ème} anniversaire du groupe, le projet Publicis90 annoncé tout début 2016 a pour objet, à l'issue d'un processus de sélection international, d'identifier 90 start-ups prometteuses. Elles seront récompensées lors de la Conférence Viva Technology à Paris en juin 2016 co-organisée par Publicis Groupe et le groupe Les Échos. (Voir rapport RSE 2015).

2.4.2.5 ACHATS RESPONSABLES

Fin 2015, la Direction des achats du Groupe et la Direction de la RSE, ont poursuivi un programme avec la plateforme EcoVadis, plus de 150 fournisseurs ont été invités. Le plan à 3 ans vise plus de 500 fournisseurs, dans tous les types d'activités, de différentes tailles, issus de nombreux pays (Voir rapport RSE 2015).

La Charte interne (« CSR Procurement Charter ») destinée à l'équipe internationale des acheteurs du Groupe a été révisée autour de « Sustainable Procurement Principles », principes partagés lors des appels d'offres. Les grands fournisseurs du Groupe font aussi l'objet d'un questionnaire *ad hoc* (« CSR Procurement Questionnaire »).

La Direction des achats du Groupe suit en interne plusieurs indicateurs comme : a) l'intégration interne systématique des questionnaires RSE dans les appels d'offres (RFIs/RFPs) 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 de nos propres clauses internes sur les thèmes importants relatifs aux droits de l'Homme et au droit du travail, et sur l'impact environnemental.

En ce qui concerne les achats avec des TPE ou PME, alors qu'il est demandé aux grands groupes d'être attentifs pour bien les intégrer dans la chaîne des fournisseurs, les agences (qui pour beaucoup sont elles-mêmes des PME), travaillent depuis très longtemps avec de nombreux intervenants locaux de type TPE ou PME.

De même, les enjeux relatifs aux questions de diversité (et de politique sociale) sous l'appellation « Supplier Diversity » demeurent importants et sont suivis en interne soit par des équipes dédiées en relation directe avec les clients aux États-Unis, soit avec l'appui d'experts externes intégrés dans les agences du Groupe. L'enjeu est d'encourager et de contrôler une vraie diversité dans les profils des entreprises avec lesquelles les agences du Groupe sont amenées à travailler (taille notamment PME/TPE, diversité du profil des entrepreneurs, singularités, exemplarité...).

En matière de sous-traitance, les activités des agences intègrent des contributions externes réalisées avec l'appui d'experts, de free-lance 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 est attentif vis-à-vis de ses prestataires à limiter la réduction des délais nécessaires à la réalisation du projet et à assurer des paiements à temps.

2.4.3 CRÉATION DE VALEUR POUR LES CITOYENS-CONSOMMATEURS, POUR LA SOCIÉTÉ

Les agences du Groupe travaillent en permanence avec les consommateurs. Traditionnellement les moments de collaboration se situaient en amont des projets de campagnes, au travers de panels afin de bien comprendre la réceptivité face à l'arrivée d'un nouveau produit, service, concept ; puis en préparant les campagnes, à travers des tests d'évaluation de pertinence des arguments ; enfin à l'issue des campagnes à travers des post-tests. Depuis ces cinq dernières années, ce qui change totalement la donne, c'est la capacité du consommateur de réagir immédiatement via les réseaux sociaux et de donner son avis. Les consommateurs ont désormais un pouvoir direct d'influence (« Consumer empowerment »). Le consommateur est en interaction directe avec les marques de manière constante. Ce qui suppose d'autres outils et dispositifs technologiques (outils de veille) afin de suivre plus étroitement ces réactions, et d'avoir une communication instantanée plus fluide, adaptée aux 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 partisans (pas de campagnes politiques) position singulière dans le secteur de la communication.

Ces règles (publiques sur www.publicisgroupe.com) 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 liés aux activités de communication sont aussi étroitement liés à la nature des activités des clients du Groupe (marque, produits, services...).

En ce qui concerne la protection des données (voir chap. 3.2), les experts du Groupe participent à différents groupes de travail à un niveau national ou international, toujours multiparties, où sont débattus les bonnes pratiques ainsi que les enjeux normatifs et évolutions réglementaires, alors que les standards de pratiques sont en pleine évolution. L'objectif partagé est d'améliorer la transparence des nouveaux modes de communications et d'interactions avec l'utilisateur final, le Groupe étant très attaché aux notions de confiance, ainsi que de libre arbitre et de libre choix du citoyen-consommateur. (Voir rapports RSE depuis 2009.)

2.4.3.2 UN MONDE DIGITAL : LES DÉFIS DE LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

2015 marque un tournant dans les travaux internes du Groupe autour de la protection des données personnelles. Ce sujet est une préoccupation très forte des citoyens-consommateurs et la publicité est partie prenante de l'écosystème qui utilise data et autres « traces » volontaires ou non type « cookies » laissées par les utilisateurs via internet ou les applications mobiles. La grande complexité et la rapidité d'évolution technologique a amené le Groupe à aborder ces défis importants d'une autre manière. Un groupe de travail interne, regroupant opérationnels et fonctionnels, des ingénieurs comme des juristes, a travaillé toute l'année 2015 sur les questions de fond, de responsabilité et d'éthique, et sur les questions de process et d'organisation interne.

Les équipes en charge de la protection des données travaillent en étroite coopération avec le Chief Security Officer nommé en 2015. Il a débuté en 2015 un programme de sensibilisation interne (tous les salariés) sur les basiques en termes de sécurité numérique, et des sessions de formations ont été mises en place pour les équipes d'ingénieurs et techniques les plus exposées à ce type d'enjeu.

(Voir rapport RSE 2015.)

2.4.3.3 ENGAGEMENTS DU GROUPE, DES AGENCES, DES SALARIÉS : CREATE & IMPACT 2015

Depuis sa création en 2010 Create & Impact fut un 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, « Green Days » ou « Green Weeks » pour sensibiliser aux éco-gestes... En 2015, une étape majeure a été franchie avec plus de 150 agences engagées et par la diversité des activités déployées tant internes qu'externes. Toutes ces actions rejoignent naturellement les activités bénévoles déjà en place ou bien les enrichissent.

En 2015, Create & Impact devient donc le nom de 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 2015 totalise désormais les engagements du Groupe (impact sociétal), soit un total estimé de 60,2 millions d'euros, en hausse de 17 % (2014 : 51,4 millions d'euros estimés).



2.4.3.4 CAMPAGNES PRO BONO

Près de 440 campagnes *pro bono* (gracieuses) ont été réalisées par les différentes agences du Groupe sans compter tous les appuis ponctuels gracieux qui ne constituent pas des campagnes en tant que telles (320 en 2014). Ces campagnes peuvent aussi être du mécénat de compétence. Les agences se concentrent sur un nombre limité de causes. Les campagnes *pro bono* réalisées par les agences du Groupe traitent des grands thèmes suivants : la défense des droits de l'homme (des femmes, la protection des enfants, des minorités...) ; des causes locales de société ; la santé en général et des causes spécifiques de prévention santé (prévention du/des cancer(s), lutte contre le Sida, contre les drogues ; prévention des pathologies lourdes...) ; la protection de l'environnement. Un grand nombre de ces campagnes sont visibles sur le site du Groupe (www.publicisgroupe.com) ou sur les sites des agences. La fierté des équipes repose aussi sur les prix qu'elles reçoivent autour de ces campagnes, récompensant aussi une liberté créative.

2.4.3.5 BÉNÉVOLAT

310 chantiers bénévoles ont été conduits en 2015 (230 en 2014).

Concrètement, il s'agit de mettre à disposition une ou des équipes pour une période limitée, afin d'apporter de l'aide opérationnelle pour la réalisation de certains projets auprès d'associations ou organisations en faveur d'une cause d'intérêt général. Ces interventions peuvent se faire en complément d'une campagne *pro bono*. Certaines opérations comprennent parfois une collecte de fonds impliquant les collaborateurs.

Au-delà de l'apport important que cela représente pour l'organisation bénéficiaire, ces initiatives répondent à un souhait d'engagement personnel des collaborateurs. De nombreux exemples d'organisations ou associations avec lesquelles les agences conduisent ces projets sont cités dans les rapports RSE du Groupe, sur le site du Groupe (www.publicisgroupe.com), ou sur les sites des agences.

2.4.3.6 DONS ET ACTIONS DE CHARITÉ AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS

Participer à quelques événements caritatifs reste d'actualité pour certaines agences, même si la priorité est donnée à des engagements comme les campagnes *pro bono*, ou le mécénat de compétences. Les agences, les collaborateurs comme les managers sont toujours très réactifs dès qu'un événement dramatique se produit dans leur pays, une région, une ville (proche ou pas) et qu'il est nécessaire de se mobiliser en urgence. 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. Ces montants restent modestes par rapport à l'effort consenti pour les campagnes *pro bono* et le bénévolat ou le mécénat de compétences.

2.4.4 ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET GOUVERNANCE

2.4.4.1 GOUVERNANCE DU GROUPE

L'ensemble des principes qui régissent la Gouvernance du Groupe sont 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 11 membres (54 % 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 quatre membres (une femme et trois hommes), et l'ensemble formé par le Directoire et le Directoire + est composé de 9 membres (deux femmes et sept 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, réglementaires et juridiques, liés fusions et acquisitions, liés à l'internationalisation, les risques financiers, et les assurances et les couvertures de risques) sont très largement exposés dans le chapitre 1.8 du présent document.

2.4.4.2 PRINCIPES ÉTHIQUES DANS LA CONDUITE DES AFFAIRES

Janus est le code de déontologie du Groupe qui comprend un code de conduite ainsi que des règles de fonctionnement. Janus s'applique à tous les managers et à leurs équipes et 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 avril 2015 et diffusée auprès de tous les collaborateurs du groupe, accompagné d'un message de Maurice Lévy, Président du Directoire.

Les réseaux et agences continuent d'améliorer leurs programmes internes de sensibilisation et d'information des collaborateurs au contenu de Janus, à travers des sessions dédiées pour les nouveaux arrivants, quelle que soit leur fonction.



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Responsabilité sociale de l'entreprise

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.

Un document synthétique est accessible sur www.publicisgroupe.com, section responsabilité sociale.

Anti-corruption

La politique anti-corruption du Groupe a été révisée et renforcée en 2015, dans le prolongement des travaux conduits les années précédentes. 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 juristes du Groupe jouent un rôle important en matière de sensibilisation et d'application des lois et réglementation relatives à la corruption. Ces juristes basés dans les centres de services partagés (Re:Sources) et rattachés fonctionnellement à la Direction juridique du Groupe, 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. Il progresse avec l'élaboration de nouveaux programmes de formation afin d'assurer une meilleure diffusion des règles et leur respect par tous.

De plus, dans le cadre de leurs missions, 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.

Un dispositif d'alerte anti-fraude (« whistleblowing ») figurant dans Janus a été mis en place par le Groupe depuis plusieurs années. Toutes les alertes reçues (courrier, emails...) sont centralisées auprès du Secrétariat Général du Groupe et des investigations conduites si nécessaire par la Direction de l'audit interne avec les moyens appropriés en veillant à préserver la 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).

2.4.4.3 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 autour des clients (Communication responsable, protection des données personnelles), ou autour des questions de comportements éthique.

C'est dans ce cadre que s'inscrivent également, à titre d'exemples les initiatives suivantes conduite 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 »), intégrant 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 » comme au « Advertising Self regulatory Council » aux États-Unis, ainsi que dans l'« European Advertising Standards Alliance ». Tout comme les travaux réalisés collectivement sur le « Online Behavioral Advertising » ou le « Native Advertising », cela témoigne d'une implication constante avec tous les professionnels et les autorités compétentes de l'écosystème sur les bonnes pratiques et les améliorations à y apporter ;
- en matière d'éducation, Publicis Groupe est engagé depuis 6 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. Et il participe au programme « MediaSmart Plus » destiné aux collégiens et à leurs professeurs.

Les organisations professionnelles au niveau national, pays, 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 engagées dans ces instances, et de fait ont à cœur que leurs agences appliquent les nouvelles règles de travail.

2.4.4.4 ÉCO-SYSTÈME DU GROUPE : LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Sont citées ici les parties prenantes autres que les salariés, clients et citoyens-consommateurs (la société) exposés précédemment dans les chap. 1, 2 et 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 relatifs 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).

Les communiqués et présentations diffusés tout au long de l'année sont accessibles sur le site du Groupe www.publicisgroupe.com, section relations Investisseurs.

- Les relations avec les milieux académiques

Comme mentionné dans le chap. 1, les agences travaillent en étroite relation avec les Universités et les Écoles, afin d'anticiper les besoins et les futurs métiers.

- 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 autorégulation de l'industrie, par la voie des interprofessions, et du travail intersectoriel qui peut se faire sur des problématiques communes. Les enjeux autour de la protection des données personnelles en est l'illustration : la publicité est un acteur concerné parmi beaucoup d'autres. Il faut donc un travail collectif permanent, associant les représentants des autorités comme les représentants des citoyens-consommateurs.

Rappel de chiffres-clés du Groupe pour 2015

Voir dans le présent document le chapitre 3.3 sur les résultats financiers.

- Le revenu consolidé de l'année 2015 s'est élevé à 9 601 millions d'euros, soit + 32,3 %.
 - Les activités numériques représentent 51,9 % du revenu pour l'ensemble de l'année 2015 (2014 : 41,9 %).
- Le résultat opérationnel s'est élevé à 1 378 millions d'euros en 2015 soit + 28,9 % (2014 : 1 069 millions d'euros).
 - Le taux de marge opérationnelle est de 15,5 % (2014 : 16,3 %).
- Le résultat net part du Groupe s'élève à 901 millions d'euros soit + 25,1 % (2014 : 720 millions d'euros).
 - Les coûts fixes de personnel de 5 197 millions d'euros représentent 54,1 % du revenu (2014 : 54,7 %).
 - La charge d'impôt de l'année est de 386 millions d'euros, faisant ressortir un taux effectif d'impôt de 29,9 % (2014 : 311 millions d'euros correspondant à un taux effectif de 28,0 %).

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. Et intégrer des logiques nouvelles comme celles de l'économie circulaire ou de l'économie de partage entre en ligne de compte dans des choix de fonctionnement. Les salariés sont de plus en plus impliqués dans les démarches internes, notamment d'éco-gestes au quotidien, afin de veiller à limiter les impacts. Ces démarches volontaires permettent d'associer des clients, des fournisseurs, des partenaires...

2.4.5.1 POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

« Consommer moins, Consommer mieux » reste la devise de la politique environnementale. Elle a été adossée à la stratégie européenne « 20-20-20 » à l'horizon 2020* et définit ainsi des KPIs. Elle a été élaborée il y a plusieurs années autour de quatre axes simples afin de répondre à des enjeux pragmatiques pour les agences, et réarticulée en fonction des impacts prioritaires :

- 1) réduction des transports et de leurs impacts (avec la mise en place de salles de téléconférence, de dispositifs de conférence téléphonique, encouragements pour les 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 de matières premières principalement papier et eau;
- 4) mise en place de filières de recyclage et de gestion organisée des déchets.

Les bilans des émissions des gaz à effet de serre (GES) des dernières années sont cohérents d'années en années. Le Bilan des émissions intègre désormais Sapient. Sapient a commencé cette année seulement à tracer ses impacts environnementaux et il faudra encore une année pour obtenir des données plus robustes sur la totalité des entités. (Voir le rapport RSE 2015 sur l'évolution des KPIs).

* Stratégie Européenne « 20-20-20 » : réduction des émissions de gaz à effet de serre de 20 % ; disposer de 20 % d'énergie renouvelables ; augmenter de 20 % l'efficacité énergétique.



GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Responsabilité sociale de l'entreprise

- **Adaptation au changement climatique :** le Groupe a été signataire du plaidoyer « Caring for Climate » du Pacte Mondial des Nations Unies dès 2007 et traduit ses efforts 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 ». La Direction de l'immobilier du Groupe est associée à la démarche. Elle prend ces enjeux RSE 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 d'efficacité 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 à identifier : certification du bâtiment, fournisseur d'énergie et types de mix énergétique, installations électriques économes, matériaux utilisés, etc. (Voir rapport RSE 2015 et depuis 2009).
- **Certifications :** la certification des agences dépend du contexte local. 33 agences sont certifiées ISO, principalement aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France (19 sont ISO 9001 et 14 sont ISO 14001) afin de mieux répondre aux attentes exprimées par les clients ou par rapport à un contexte réglementaire local. Il existe d'autres certifications volontaires qui fixent des standards et des bonnes pratiques du secteur de la publicité et de la communication, ou encore des certifications plus techniques obtenues avec des partenaires technologiques.

2.4.5.2 CONSOMMATIONS

Les grandes sources de consommations et d'impacts sont les suivantes, par ordre d'importance :

- les déplacements (calcul : déplacements professionnels + personnels [domicile/travail]) estimés à 1 210 712 100 km en hausse de 14 % (*rap. + 22 % des effectifs*) (2014 : 1 062 713 000 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 196 641 300 kWh [tdc 2015 = 96 %] en hausse de 16 % (*rap. + 22 % des effectifs*). (2014 : 167 982 000 kWh [tdc 2014 = 95 %]) dont près de 25 % issus de source 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.

Audits énergétiques : en raison de l'application dans certains pays européens de la directive 2012/27/UE, certaines agences ont procédé en 2015 à la réalisation d'audits énergétiques (notamment 7 entités françaises concernées). Cela a permis de déterminer des plans de progrès pour les années à venir, par exemple, soit en termes d'amélioration des installations ou du renforcement des éco-gestes individuels et collectifs ;

- les immobilisations (bâtiments, matériels de bureau incluant les équipements IT, serveurs...);
- les papiers : 1 410 tonnes [tdc 2015 = 92 %] consommation stable (*rap. + 22 % des effectifs*) (2014 = 1 400 tonnes [tdc 2014 = 80 %]) ont été consommées - dont + 70 % des volumes est certifiée ou normée (FSC, PEFC ou autres) ; et les consommables (cartouches, fournitures...).

Consommation des matières premières : Depuis plusieurs années les agences améliorent leur vigilance sur leurs consommations de matières premières qu'il s'agisse de papier en généralisant les usages de papiers certifiés y compris graphiques, ou en favorisant une politique « 0 papier ».

Par ailleurs :

- la consommation d'eau estimée à 859 398 m³ - 12,1 m³ *per capita* [tdc 2015 = 92 %] en hausse de 23 % mais peu comparable avec 2014 en raison de volumes sous-estimés cette année-là (*rap. + 22 % des effectifs*). (2014 : 697 197 m³ soit 11,9 m³ *per capita* [tdc 2014 = 92 %]). En ce qui concerne les consommations d'eau, toujours compliquées à collecter compte tenu de la situation des agences qui sont locataires dans des immeubles, les principales améliorations sont au niveau sanitaire (avec la généralisation des *sensors*) ;
- le volume des déchets est estimé à 5 190 tonnes [tdc 2015 = 95 %] en baisse de 15 % par rapport à 2014 (*rap. + 22 % des effectifs*) mais toutes les nouvelles entités n'ont pas un suivi assez précis de ces impacts (2014 : 6 060 tonnes [tdc 2014 = 96 %]). L'essentiel de ces volumes est constitué de papiers et cartons sont traités dans des filières de recyclage avec traçabilité (certaines agences ayant une traçabilité en place pour 100 % de ces volumes en fonction du dispositif local en place et des prestataires retenus). Pour ce qui est des déchets électroniques, ils sont repris dans les filières DEEE, en partenariat avec fournisseurs dans le cadre des contrats de reprise de matériels.

La question du gaspillage alimentaire est abordée depuis ces dernières années, en incitant les collaborateurs à y être attentifs au quotidien et de renforcer les dynamiques de partage.

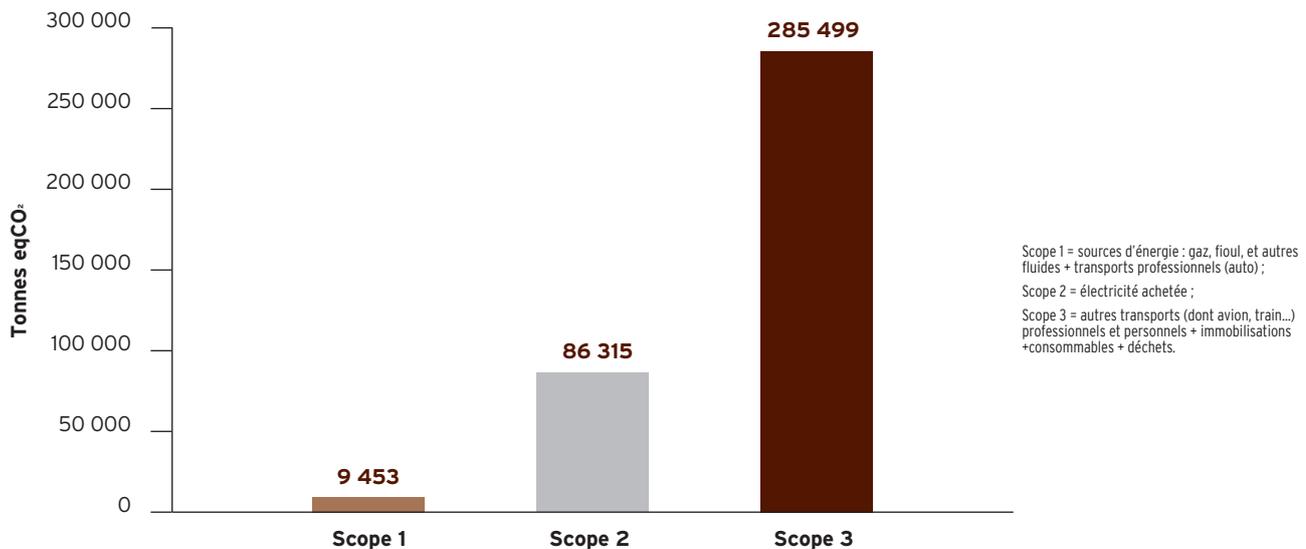
Protection de la Biodiversité : jusqu'à ces dernières années, il n'était pas simple pour le Groupe de mesurer sa capacité à agir directement sur la protection de la Biodiversité, compte tenu de ses activités. Les agences font l'effort d'être attentives sur leurs consommations de matières premières, ou encore travaillent avec des partenaires opérationnels locaux dans des pays ayant de fortes préoccupations environnementales comme au Costa Rica où le Groupe est présent. Avec la tenue de la COP 21 à Paris en 2015, le Groupe a recensé les initiatives locales existantes dans ce domaine, car certaines agences se sont engagées dans la compensation carbone. Un travail d'évaluation est en cours afin de définir des axes de travail et surtout de faire converger les efforts dans ce domaine.



2.4.5.3 BILAN DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Pour la 7^e 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 scopes 1 + 2 + 3 est de 381 066 TeqCO₂ (2014 : 329 499 TeqCO₂) apparaît en hausse de 17 % (*rap. + 22 % des effectifs*), ce qui est mécanique avec la croissance des activités du Groupe, soit une intensité carbone stable de 5,0 TeqCO₂ *per capita*.

(Moyenne des activités de services : 5,3 à 8,8 TeqCO₂ - source Bureau veritas)



NB : 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 %. Le fret n'est pas intégré dans ce calcul 2015 car sur la base des 6 dernières années, il ne représente que 0,1 % des émissions.

Remarques : Impacts environnementaux non applicables à Publicis Groupe au titre de l'art. 225.

Compte tenu des activités de services et de prestations intellectuelles du Groupe, certaines informations requises dans le décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle II sont peu adaptées, à savoir :

- moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et pollutions ;
- les mesures de prévention, de réduction ou de réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ;
- la prise en compte des nuisances sonores ou de toute autre forme de pollution spécifique à une activité ;
- l'utilisation des sols ;
- approvisionnement en eau en fonction de contraintes locales ;
- les provisions et garanties pour risques en matière d'environnement.

2.4.6 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 2015, 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 et de l'article 12 de la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 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 Conseil d'administration 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 2015 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 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 21 décembre 2015 au 9 mars 2016 (soit 65,5 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 53 agences en France, en Allemagne, au Brésil, en Chine, en Grande Bretagne, en Inde et aux États-Unis, représentant 35 % 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 par sondage, vérification des formules de calcul et rapprochement des données avec les pièces justificatives sur 22 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 (94 % à 100 % des sites) : heures de formation, nombre de salariés formés, coût des formations, turnover, entretiens annuels d'évaluation, bien-être au travail, fréquence et gravité des accidents de travail, diversité.
 - Volet environnement (de 85 % à 100 % des sites) : mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets, déchets, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables, consommation d'énergie, utilisation de la vidéoconférence, consommation de papier.

* Arc USA - Bartle Bogle Hegarty UK - BBH Partners - Digitas Boston - DigitasLBI UK - Digitas Netalk China - Digitas Health Philadelphia - Leo Burnett London - Leo Burnett Sao Paulo - Leo Burnett USA - Leo Burnett Beijing - Leo Burnett Shanghai - MediaVest USA - MSL France - MSL Corporate Paris - MSL Influence Paris - MS&L P.R. Consultancy Beijing - MSL Genedigi - MSL New York - MSL North America - Publicis New York - Publicis Blue Print - Publicis Brazil - Publicis Conseil - Publicis Dialog - Marcel Paris - Publicis UK - Publicis Touchpoint Solutions - Razorfish LLC - Razorfish Technology Platform - Re:Sources France - Re:Sources Germany - Re:Sources USA - Rosetta US - Saatchi & Saatchi Nazca Brazil - Saatchi & Saatchi China Great Wall - Saatchi & Saatchi Los Angeles - Saatchi & Saatchi New York - Saatchi & Saatchi North America - Saatchi & Saatchi Team One - Saatchi & Saatchi UK - Sapient India - Sapient Nitro USA - SMG China - SMG UK - Starcom USA - Zenithmedia GmbH - ZenithOptimedia France - ZenithOptimedia International - ZenithOptimedia UK - Zenith USA - ZOG Americas - VivaKi Services USA.



- Volet sociétal (74 % à 100 % des sites) : campagnes *pro bono*, bénévolat, dons et œuvres de bienfaisance, achats responsables, actions engagées pour prévenir la corruption, implication des parties prenantes, communication responsable, 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 du groupe (98 %), ainsi que sur les autres informations exigées.
- Dix vérificateurs ont été affectés à cette mission de vérification, dont l'un assumant également le rôle de vérificateur principal.
- Neuf entretiens ont été menés auprès de la Direction Groupe et des Directions achats, audit et du contrôle interne, financière, investisseurs, ressources humaines (rémunérations), 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 80 000 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 Accréditations) 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,

- nous attestons que les informations mentionnées dans le rapport de gestion 2015 de Publicis Groupe sont conformes à la liste prévue à l'article R. 225-105-1 et que les exceptions ont été dûment motivées ;
- nous déclarons ne pas avoir relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause la sincérité des informations mentionnées dans le rapport de gestion 2015.

OBSERVATIONS

- Les indicateurs sociaux : les tests de cohérence entre les deux systèmes d'information devraient être améliorés pour le calcul des heures de formation. Les informations qualitatives concernant la santé au travail devraient être étayées par des données quantitatives.
- Les indicateurs environnementaux : les définitions des données concernant les consommations énergétiques et les déchets devraient faire l'objet de précisions complémentaires et d'évolution de périmètre, afin d'améliorer la granularité, la comparabilité et la fiabilité sur les cinq continents. L'utilisation des vidéo conférences devrait faire l'objet d'une amélioration du suivi, tant en termes qualitatif que quantitatif.
- La fiabilité et la matérialité des données quantitatives et des informations qualitatives, sur un périmètre de plus de 780 sites, ont encore progressé.

Fait à Arcueil, le 11 mars 2016.

SGS ICS France

29 avenue Aristide-Briand
F-94111 ARCUEIL Cedex
Téléphone + 33 (0) 1 41 24 88 56
www.sgs.com

Philippe Fusiller

Directeur SGS-ICS France



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

3.1	INTRODUCTION	109	3.5	PUBLICIS GROUPE SA (SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE)	118
3.2	CROISSANCE ORGANIQUE	111	3.6	POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES	119
3.3	ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS	112	3.7	TENDANCES	120
3.3.1	Revenus	112			
3.3.2	Marge opérationnelle et résultat opérationnel	113			
3.3.3	Autres postes du compte de résultat	114			
3.4	SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE	115			
3.4.1	Flux de trésorerie	115			
3.4.2	Capitaux et endettement du Groupe (à court et à long terme)	116			
3.4.3	Conditions d'emprunt et structure du financement du Groupe	117			
3.4.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	117			
3.4.5	Sources de financement	117			



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

Le Fonds Monétaire International a estimé une croissance du PIB mondial de 3,1 % en 2015 après + 3,4 % en 2014. Cependant, le contexte macroéconomique est très contrasté selon les zones géographiques.

La conjoncture économique aux États-Unis est restée bien orientée. Malgré des performances trimestrielles inégales en raison d'un hiver particulièrement rigoureux, la croissance du PIB américain en volume devrait atteindre 2,5 % en 2015 avec un taux d'inflation qui resterait à + 0,7 %. L'évolution du marché du travail - nombreuses créations d'emploi et forte baisse du taux de chômage à 5 % - confirme la bonne santé de l'économie, même si certaines fragilités demeurent. L'investissement des entreprises peine à véritablement redémarrer, alors que les salaires progressent moins rapidement qu'au cours des phases précédentes de reprise.

En Europe, la lente progression de l'activité se maintient en 2015, grâce notamment au « contre-choc pétrolier » favorable aux pays de la zone euro, et à une politique monétaire très expansive ayant pour effet de faire baisser la parité euro-dollar et donc de favoriser les exportations. La croissance devrait atteindre 1,5 % en 2015 après 0,9 % en 2014. Les contrastes entre pays européens sont importants. En Grande Bretagne, l'activité progresserait de 2,2 %, avec un taux de chômage proche de 5 %. L'Allemagne, malgré un ralentissement en fin d'année, réaliserait une croissance de 1,5 %. À l'opposé, la croissance du PIB en France et en Italie resterait modeste : légèrement au-dessus de 1 % en France et légèrement en dessous de 1 % en Italie. En outre, l'inflation en rythme annuel est très faible, voire négative en cours d'année, en raison de la chute des prix du pétrole.

Le ralentissement de la croissance en Chine est confirmé avec une croissance en volume mesurée par le gouvernement de 6,9 % en 2015. Comme dans le reste du monde, la désinflation, voire le risque déflationniste, domine : la hausse des prix a été limitée à 1,9 %. La transition de l'économie chinoise, fondée sur l'investissement et les exportations depuis 20 ans, vers la consommation interne, se traduit par un fort ralentissement de l'activité. La gestion par les autorités monétaires des bulles du crédit, des prix de l'immobilier, et des marchés financiers, est difficile, d'autant que les créances douteuses sont considérables dans le système bancaire.

Le monde émergent hors Chine vit une crise économique profonde, causée par la chute des prix des matières premières. L'affaiblissement de la demande chinoise explique à la fois la baisse du prix des matières premières et la réduction de l'activité des pays émergents avec lesquels elle commerce beaucoup. Le Brésil, notamment, subit une récession profonde : le PIB a baissé de 3,8 % en 2015. Seule l'Inde (+ 7,3 %) semble poursuivre son développement sur une trajectoire de croissance élevée.

Après avoir estimé la croissance du marché publicitaire média pour 2015 à 4,9 % en décembre 2014, ZenithOptimedia a régulièrement abaissé ses prévisions tout au long de l'année pour aboutir en décembre 2015 à une croissance estimée de 3,9 % afin d'intégrer un ralentissement marqué des marchés émergents et un rebond de l'activité plus modeste qu'anticipé en Europe.

Le revenu consolidé de l'année 2015 s'est élevé à 9 601 millions d'euros, en hausse de 32,3 %. Les effets de change ont représenté 11,3 % du revenu de 2014, soit + 823 millions d'euros contre - 80 millions d'euros en 2014, notamment compte tenu de la hausse du dollar et de la livre sterling par rapport à l'euro, et le revenu des acquisitions a représenté 19,3 % du revenu de 2014, soit 1 399 millions d'euros en 2015 contre 245 millions d'euros en 2014. Dans un contexte de ralentissement marqué des marchés émergents et d'un rebond de l'activité plus modeste qu'anticipé en Europe traduisant globalement un environnement à croissance faible et inflation quasi inexistante, Publicis Groupe a été confronté à des annulations de projets qui ne lui ont pas permis de bénéficier à plein du relatif dynamisme du marché américain alors que la performance du Groupe a été satisfaisante dans le reste du monde. La croissance organique est ainsi ressortie à + 1,5 % sur l'ensemble de l'année 2015.

Malgré les difficultés de Razorfish, le succès des activités numériques ne se dément pas. Elles poursuivent leur développement et représentent 51,9 % du revenu pour l'ensemble de l'année 2015, à comparer à 41,9 % en 2014. La pénétration grandissante des nouvelles technologies dans l'univers des médias et du marketing et l'acquisition de Sapient ont contribué à augmenter la part du numérique dans le revenu du Groupe.

L'acquisition de Sapient, initiée en novembre 2014 et conclue le vendredi 6 février 2015, permet de constituer un ensemble unique dans l'univers du numérique. Cette opération marque une étape décisive de la transformation de Publicis Groupe et l'impose comme le leader incontesté de l'ère digitale lui permettant de s'affirmer encore plus rapidement comme le leader de la convergence du marketing, de la communication, du commerce omnicanal et de la technologie. Publicis Groupe crée ainsi une plateforme mondiale, Publicis.Sapient, seule solution capable d'apporter aux annonceurs tous les moyens de la transformation de leur modèle d'affaires afin de faire face aux nécessités nées de la nouvelle ère de convergence numérique. Avec cette acquisition, le digital représente plus de 50 % des revenus consolidés de Publicis Groupe en 2015 qui atteint ainsi, avec trois ans d'avance, l'objectif fixé pour le plan stratégique 2018.

Le secteur des médias a fait l'objet d'un nombre très élevé de remises en compétition de budgets. D'après RECMA, 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.



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Introduction

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 les efforts de productivité, l'amélioration de la marge des entités en situation de sous-performance, l'accélération des programmes « multidoor » des agences, 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 le 1^{er} juillet 2014 se poursuit avec le déploiement aux États-Unis et en Europe continentale. Aucun de ces programmes n'a encore donné la pleine puissance de ses capacités.

La marge opérationnelle ressort à 1 487 millions d'euros, en croissance de 25,8 %. Le taux de marge opérationnelle est de 15,5 % comparé à 16,3 % en 2014. Le recul de la marge est imputable à l'impact dilutif de la consolidation de Sapient depuis le 6 février 2015 et à l'accroissement des charges de restructurations (118 millions d'euros en 2015 à comparer à 69 millions d'euros en 2014) accompagnant la réorganisation du Groupe et la mise en œuvre des synergies avec Sapient. Ces éléments ont plus que compensé l'effet de levier opérationnel venant de la progression du digital, les mesures d'économies et l'impact positif des taux de change.

Le résultat net part du Groupe s'élève à 901 millions d'euros à comparer à 720 millions d'euros en 2014, soit une croissance de 25,1 %.

Le résultat net courant dilué par action (tel que défini dans la note 9 des comptes consolidés) s'élève à 4,39 euros faisant ressortir une hausse de 20,6 %.

Le dividende qui sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2016 sera de 1,60 euro par action. Il représente un taux de distribution de 39,5 % et une augmentation de 33,3 % par rapport à l'année précédente.

Au 31 décembre 2015, le bilan présente un endettement financier net de 1 872 millions d'euros comparé à une trésorerie nette positive de 985 millions d'euros au 31 décembre 2014.

RÉORGANISATION

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.

Le 3 décembre 2015, Publicis Groupe a annoncé la mise en œuvre de l'organisation la plus intégrée du secteur, en mettant fin à la structure traditionnelle « en silos » des groupes de communication, et ce au profit de ses clients et de ses collaborateurs.

Cette réorganisation s'inscrit dans le prolongement de 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.

La réorganisation vise à structurer le Groupe en mettant les clients au cœur de son dispositif. Dans les 20 principaux pays du Groupe, les grands clients seront suivis chacun par un *Chief Client Officer*, rapportant au *Chief Revenue Officer*. 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 » combinera l'ensemble des opérations - créative, média, digitale, santé - au sein de chaque pays.

Cette réorganisation sera mise en œuvre dans les premiers mois de 2016.



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 (nets 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.

(en millions d'euros)	Total
REVENU 2014	7 255
Impact des taux de change	823
Revenu 2014 au taux de change 2015 (a)	8 078
Revenu 2015 avant impact des acquisitions ⁽¹⁾ (b)	8 202
Revenu des acquisitions ⁽¹⁾	1 399
REVENU 2015	9 601
CROISSANCE ORGANIQUE (b – a)/a	+ 1,5 %

(1) Nettes de cessions.

Après avoir estimé la croissance du marché publicitaire média pour 2015 à 4,9 % en décembre 2014, ZenithOptimedia a régulièrement abaissé ses prévisions tout au long de l'année pour aboutir en décembre 2015 à une croissance estimée de 3,9 % afin d'intégrer un ralentissement marqué des marchés émergents et un rebond de l'activité plus modeste qu'anticipé en Europe. Dans ce contexte Publicis Groupe a été confronté à des annulations de projets qui ne lui ont pas permis de bénéficier à plein du dynamisme du marché américain alors que la performance du Groupe a été satisfaisante dans le reste du monde. La croissance organique est ainsi ressortie à + 1,5 % sur l'ensemble de l'année 2015.

La croissance organique pour chacun des trimestres de 2015 a été de :

- 1^{er} trimestre : + 0,9 % ;
- 2^e trimestre : + 1,4 % ;
- 3^e trimestre : + 0,7 % ;
- 4^e trimestre : + 2,8 %.

3.3 ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

3.3.1 REVENUS

Le revenu consolidé de l'année 2015 s'est élevé à 9 601 millions d'euros, en hausse de 32,3 %. Les effets de change ont représenté 11,3 % du revenu de 2014, soit + 823 millions d'euros contre - 80 millions d'euros en 2014, notamment compte tenu de la hausse du dollar et de livre sterling par rapport à l'euro. Le revenu des acquisitions a représenté 19,3 % du revenu de 2014, soit 1 399 millions d'euros en 2015 contre 245 millions d'euros en 2014.

Dans un contexte de ralentissement marqué des marchés émergents et d'un rebond de l'activité plus modeste qu'anticipé en Europe traduisant globalement un environnement à croissance faible et inflation quasi inexistante, Publicis Groupe a été confronté à des annulations de projets qui ne lui ont pas permis de bénéficier à plein du relatif dynamisme du marché américain alors que la performance du Groupe a été satisfaisante dans le reste du monde. La croissance organique est ainsi ressortie à + 1,5 % sur l'ensemble de l'année 2015.

Les activités numériques continuent de tirer la croissance du Groupe (+ 5,4 % de croissance organique) même si les problèmes rencontrés par Razorfish et les annulations de projets du second semestre ont clairement freiné cette croissance. On note néanmoins une accélération de la croissance digitale au 4^e trimestre à + 8,8 %. Il faut noter la bonne tenue des médias et la poursuite de l'attrition des activités analogiques.

	Europe	Amérique du Nord	Asie Pacifique	Amérique latine	Moyen Orient/ Afrique	Total
Digital	+ 7,5 %	+ 2,3 %	+ 23,8 %	+ 12,2 %	+ 8,8 %	+ 5,4 %
Analogique	- 3,5 %	+ 2,5 %	- 3,3 %	- 9,3 %	- 2,2 %	- 1,4 %
TOTAL	+ 0,4 %	+ 2,4 %	+ 4,0 %	- 5,3 %	+ 0,1 %	+ 1,5 %

REVENU 2015 PAR TYPE D'ACTIVITÉ

Le tableau suivant présente le poids des principales catégories d'activité dans le revenu global du Groupe en 2015 et 2014 :

	2015	2014
Digital	52 %	42 %
Publicité	23 %	28 %
Agences spécialisées et services marketing	13 %	15 %
Media	12 %	15 %
TOTAL	100 %	100 %



REVENU 2015 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Le deuxième 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
	2015	2014	
Europe	2 664	2 237	+ 0,4 %
% du total	28 %	31 %	
Amérique du Nord	5 184	3 490	+ 2,4 %
% du total	54 %	48 %	
Asie-Pacifique	1 066	862	+ 4,0 %
% du total	11 %	12 %	
Amérique latine	412	449	- 5,3 %
% du total	4 %	6 %	
Afrique et Moyen-Orient	275	217	+ 0,1 %
% du total	3 %	3 %	
TOTAL	9 601	7 255	+ 1,5 %

L'Europe affiche une progression de 19,1 %. Hors impact des acquisitions et des taux de change, la croissance organique est de + 0,4 %. Sur l'ensemble de la zone, le digital est en forte croissance de 7,5 %. L'activité en France et en Allemagne progresse respectivement de 1,7 % et 5,0 %. Les pays du Sud de l'Europe retrouvent de la croissance (+ 1,1 %) notamment en Péninsule ibérique (+ 2,4 %) alors que l'Italie est proche de l'équilibre (- 0,4 %). La situation reste difficile en Russie (- 6,1 %) ainsi qu'au Royaume-Uni (- 4,3 %) avec la transition managériale au sein de Publicis Worldwide UK et la réorganisation de Razorfish.

L'Amérique du Nord est en hausse de 48,5 %, notamment suite à l'acquisition de Sapient et aux impacts de change, et la croissance organique est de 2,4 %. Cette progression provient essentiellement des activités média et de Publicis Worldwide alors que les activités digitales ne progressent que de 2,3 % en raison des annulations de projets de la seconde partie de l'année.

L'Asie Pacifique est en hausse de 23,7 % et de 4,0 % sur une base organique, avec notamment une bonne tenue des activités en Inde (+ 11,0 %) et une accélération de la croissance en Chine au 2^e semestre (+ 3,4 %) après un 1^{er} semestre 2015 en hausse de 0,1 %.

L'Amérique latine est en recul de 8,2 % et de 5,3 % en organique, impactée par la baisse au Brésil et au Mexique (respectivement - 7,5 % et - 13,1 %), qui continuent d'évoluer dans un environnement économique difficile.

Le Moyen Orient et l'Afrique progressent de 26,7 % et de 0,1 % sur une base organique.

3.3.2 MARGE OPÉRATIONNELLE ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

MARGE OPÉRATIONNELLE

Les charges de personnel atteignent 5 988 millions d'euros en 2015, en augmentation de 32,9 % (4 506 millions d'euros en 2014). Les coûts fixes de personnel de 5 197 millions d'euros représentent 54,1 % du revenu contre 54,7 % en 2014. Les coûts de restructuration sont en augmentation de 49 millions d'euros pour atteindre 118 millions d'euros en 2015 (69 millions d'euros en 2014) et s'inscrivent dans le cadre de l'adaptation du Groupe à un environnement de plus en plus orienté vers le digital et à la mise en œuvre des synergies suite à l'acquisition de Sapient. De nombreux investissements (mise en place de l'ERP, développement des plateformes de production, la poursuite de la régionalisation des centres de services partagés ou les développements technologiques) permettront d'améliorer l'efficacité opérationnelle à moyen terme.

Les autres coûts opérationnels (hors amortissements) sont de 1 952 millions d'euros et se comparent à 1 442 millions d'euros en 2014. La forte progression résulte de la consolidation de Sapient. Ces coûts représentent 20,3 % du revenu total (19,9 % en 2014).

L'ensemble de ces coûts (personnel et autres coûts opérationnels) représente une augmentation de 33,5 % face à un revenu qui progresse de 32,3 % sur la période, compte tenu de la contribution de Sapient depuis le 6 février 2015 et de l'effet des variations des taux de change.

La marge opérationnelle avant amortissements s'établit à 1 661 millions d'euros pour l'exercice 2015 par rapport à un montant de 1 307 millions réalisés en 2014, en hausse de 27,1 %, faisant ressortir une marge de 17,3 % du revenu (18,0 % en 2014). L'effet de levier opérationnel venant



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Analyse des résultats consolidés

de la progression du digital, les mesures d'économies et l'impact positif des taux de change sont plus que compensés par l'impact dilutif de la consolidation de Sapient et l'accroissement des coûts de restructurations.

La dotation aux amortissements pour l'année 2015 est de 174 millions d'euros contre 125 millions d'euros en 2014.

La marge opérationnelle s'élève à 1 487 millions d'euros en amélioration de 25,8 % par rapport à 1 182 millions d'euros en 2014. En pourcentage du revenu, elle s'établit à 15,5 % à comparer à 16,3 % en 2014.

Les marges opérationnelles par grandes zones géographiques s'élèvent à 11,1 % pour l'Europe, 18,0 % pour l'Amérique du Nord, 15,3 % pour l'Asie-Pacifique, 10,7 % pour l'Amérique latine et 18,2 % pour la région Afrique/Moyen-Orient.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Les amortissements sur immobilisations incorporelles liées aux acquisitions sont de 89 millions d'euros en 2015, contre 51 millions d'euros en 2014, l'accroissement étant essentiellement imputable aux incorporels liés à l'acquisition de Sapient. Une perte de valeur de 28 millions d'euros a été enregistrée (contre 72 millions l'année précédente), qui concerne essentiellement Rosetta et Neogama ; les autres charges et produits non courants ressortent à 8 millions d'euros, correspondant principalement à des plus et moins-values de cessions d'actifs, contre 10 millions d'euros en 2014.

Le résultat opérationnel s'est élevé à 1 378 millions d'euros en 2015 contre 1 069 millions d'euros l'année précédente, en progression de 28,9 %.

3.3.3 AUTRES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT

Le résultat financier est une charge de 89 millions d'euros en 2015 contre une charge de 28 millions d'euros l'année précédente. La charge sur l'endettement financier net a atteint 74 millions d'euros en 2015 à comparer à 23 millions d'euros en 2014 en raison du coût de financement de l'acquisition de Sapient. Les autres charges et produits financiers quant à eux se sont dégradés de 10 millions d'euros, dégradation en grande partie due à la réévaluation des dettes sur acquisitions (*earn-out*).

La charge d'impôt de l'année est de 386 millions d'euros, faisant ressortir un taux effectif d'impôt de 29,9 %, contre 311 millions d'euros en 2014, correspondant à un taux effectif de 28,0 %.

La quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence est de 8 millions d'euros contre une quote-part de 4 millions d'euros en 2014. Les intérêts minoritaires sont de 10 millions d'euros en 2015, contre 14 millions d'euros en 2014.

Au total, le résultat net part du Groupe s'est élevé à 901 millions d'euros pour l'exercice 2015 contre 720 millions d'euros pour l'exercice 2014 soit une croissance de 25,1 %.

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*, le résultat net courant part du Groupe est de 992 millions d'euros, en hausse de 19,7 %.



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 1 405 millions d'euros pour l'exercice 2015 contre 1 033 millions d'euros l'année précédente. L'impôt payé ressort à 303 millions d'euros en 2015 contre 321 millions d'euros en 2014. Les intérêts payés se sont élevés à 114 millions d'euros, dont 52 millions sont liés au financement Sapient contre 70 millions d'euros en 2014. Les intérêts reçus se sont élevés à 37 millions d'euros contre 24 millions d'euros l'année précédente. La variation du besoin en fonds de roulement de 79 millions d'euros est légèrement supérieure à celle de la même période de l'année précédente (66 millions d'euros en 2014).

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 3 509 millions d'euros pour l'année 2015 contre une utilisation de 585 millions d'euros l'année précédente. L'augmentation trouve son origine dans les acquisitions de filiales et autres immobilisations financières (nettes de cessions), qui se sont élevées en 2015 à 3 280 millions d'euros - dont 3 211 millions d'euros payés pour l'acquisition de Sapient - contre 454 millions d'euros l'année précédente. Les investissements nets en immobilisations corporelles et incorporelles se sont établis à 229 millions d'euros, contre 131 millions en 2014.

Les opérations de financement se sont traduites par un excédent de 456 millions d'euros pour l'exercice 2015, contre 1 169 millions d'euros l'année précédente. Cet excédent provient des sommes encaissées lors de l'émission de nouveaux emprunts pour respectivement 1 453 millions en 2015 (prêt moyen terme syndiqué) et 1 349 millions d'euros en 2014 (Eurobond 2021 et 2024). Les remboursements d'emprunt ont atteint 265 millions d'euros (23 millions d'euros en 2014). Les dividendes versés ont doublé à 240 millions d'euros (contre 111 millions d'euros en 2014), l'option de paiement du dividende en actions n'ayant été exercée que pour 5 % des actions (contre plus de 50 % des actions l'année précédente). Enfin, il a été constaté un décaissement net de 441 millions au titre des rachats et ventes d'actions propres, résultant principalement de l'acquisition de 6 341 873 actions en vue du remboursement anticipé de l'Orane (pour 467 millions d'euros), contre un encaissement de 45 millions d'euros en 2014.

Au total, la position de trésorerie du Groupe nette des soldes créditeurs de banques a diminué de 1 479 millions d'euros pour l'exercice 2015, contre une augmentation de 1 750 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 31,2 % par rapport à celui de l'année précédente, et s'établit à 1 097 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)	2015	2014
Marge opérationnelle avant amortissements	1 661	1 307
Intérêts nets payés	(77)	(46)
Impôt payé	(303)	(321)
Autres	45	27
FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ AVANT VARIATION DU BFR	1 326	967
Investissements en immobilisations (nets)	(229)	(131)
FREE CASH FLOW AVANT VARIATION DU BFR	1 097	836

3.4.2 CAPITAUX ET ENDETTEMENT DU GROUPE (À COURT ET À LONG TERME)

Les capitaux propres consolidés part du Groupe sont passés de 6 086 millions d'euros au 31 décembre 2014 à 6 556 millions d'euros au 31 décembre 2015. La progression provient du résultat de l'exercice, en partie compensé par le rachat d'actions propres à la famille Badinter et dans le cadre du contrat avec un Prestataire de Services d'Investissement mis en œuvre du 30 mars au 9 juin 2015 (467 millions d'euros au total) et la distribution de dividendes (240 millions d'euros).

ENDETTEMENT FINANCIER NET (TRÉSORERIE NETTE)

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Dettes financières (long et court terme)	3 391	2 160
Juste valeur du dérivé de couverture sur Eurobond 2021 et 2024 ⁽¹⁾	170	27
Juste valeur des dérivés sur prêts/emprunts intragroupe ⁽¹⁾	(17)	(14)
TOTAL DETTE FINANCIÈRE Y COMPRIS VALEUR DE MARCHÉ DES DÉRIVÉS ASSOCIÉS	3 544	2 173
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 672)	(3 158)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	1 872	(985)
	0,28	Trésorerie nette positive

(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 1 872 millions d'euros au 31 décembre 2015 (soit un ratio Dette nette/fonds propres de 0,28 au 31 décembre 2015) contre une situation de trésorerie nette positive de 985 millions d'euros au 31 décembre 2014. L'évolution entre les deux clôtures s'explique essentiellement par le paiement de l'acquisition de Sapient conclue le 5 février 2015 pour un montant de 3,7 milliards de dollars (sur une base totalement diluée). La dette nette moyenne du Groupe de l'année 2015 s'élève à 2 429 millions d'euros contre une trésorerie nette moyenne de 93 millions d'euros en 2014.

La dette brute du Groupe s'élève à 3 391 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 2 160 millions d'euros au 31 décembre 2014, composée de 91 % d'échéances à plus d'un an (voir note 22 des comptes consolidés au 31 décembre 2015 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 (51 % de la dette brute hors dettes sur acquisitions de titres de participation et sur engagements de rachats de minoritaires au 31 décembre 2015) dont le taux moyen comptabilisé pour l'année 2015 est de 3,5 %.

La ventilation de la dette au 31 décembre 2015 par devise (après swaps de change) est la suivante : 529 millions d'euros libellés en euros, 2 572 millions d'euros libellés en dollars américains, et 290 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 2015	31 décembre 2014
Dette nette moyenne/marge opérationnelle avant amortissements ⁽¹⁾	< 1,50	1,46	n/a
Dette nette/capitaux propres ⁽¹⁾	< 0,5	0,28	n/a
Couverture des intérêts : marge opérationnelle avant amortissements/coût de l'endettement financier net	> 7	22	57

(1) Non applicable car position de trésorerie positive au 31 décembre 2014 et pour la moyenne 2014.



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 1 672 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 722 millions d'euros au 31 décembre 2015. La composante principale de ces lignes est un crédit syndiqué multidevise de 2 000 millions d'euros, à échéance 2020 qui a été renégocié pour une durée de 5 ans le 22 juillet 2015.

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 de deux emprunts obligataires en décembre 2014 pour respectivement 600 millions d'euros à échéance décembre 2024 et 700 millions d'euros à échéance décembre 2021 ainsi que la mise en place d'un emprunt de 1 600 millions de dollars le 20 janvier 2015, remboursable par tiers en janvier 2018, janvier 2019 et janvier 2020, auprès d'un groupe de banques internationales dirigées par BNP PARIBAS ont permis le financement de l'essentiel du prix d'acquisition de Sapient. Le solde étant financé par la trésorerie disponible du Groupe.

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.

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).

3.4.4 RESTRICTION À L'UTILISATION DES CAPITAUX

Au 31 décembre 2015, 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 4 394 millions d'euros au 31 décembre 2015, 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 21 millions d'euros pour l'exercice 2015 contre 82 millions d'euros l'année précédente, une grande partie de la baisse des facturations étant directement liée à la baisse des coûts entre 2014 et 2015. En effet, il convient de signaler que les effectifs de la Société qui étaient de 38 salariés fin 2014 ont été ramenés à un seul salarié début 2015, les transferts de personnel effectués fin 2013 en prévision de la fusion avec Omnicom n'ayant plus de justification.

Les produits financiers s'établissent à 328 millions d'euros en 2015 contre 131 millions d'euros l'année précédente. L'augmentation des produits provient des intérêts sur les nouveaux prêts consentis à MMS Irlande dans le cadre du financement de l'acquisition de Sapient ainsi que l'augmentation des dividendes reçus par rapport à 2014 (+ 116 millions d'euros).

Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à 36 millions d'euros contre 89 millions d'euros l'année précédente. Les charges 2014 incluaient les coûts relatifs à la fusion Publicis/Omnicom à hauteur de 37 millions d'euros et qui avaient été inscrits en immobilisations en cours au 31 décembre 2013 et rapportés au compte de résultat suite à l'abandon de l'opération.

Les charges financières s'élèvent à 172 millions d'euros pour l'année 2015, contre 159 millions d'euros l'année précédente. Cette augmentation s'explique principalement par les intérêts financiers sur les nouveaux emprunts souscrits dans le cadre du financement de l'acquisition de Sapient, partiellement compensés par la baisse des intérêts sur l'Orane en conséquence du remboursement anticipé intervenu en juillet 2015.

Le résultat courant avant impôt est un produit de 142 millions d'euros contre une perte de 35 millions d'euros en 2014.

Une charge exceptionnelle de 345 millions d'euros a été enregistrée à l'occasion du remboursement anticipé des Oranes qui a eu lieu le 15 juillet 2015, cette perte correspondant à la différence entre la valeur nominale des Oranes inscrites en autres fonds propres et le prix de revient des actions propres affectées à ce remboursement.

Après prise en compte d'un gain d'intégration fiscale de 49 millions d'euros provenant de l'intégration fiscale française, le résultat net de Publicis Groupe, société mère du Groupe, ressort en perte de 155 millions d'euros pour l'exercice 2015 contre une perte de 3 millions d'euros pour l'exercice précédent.

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 :

INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS (ARTICLE 441-6-1 DU CODE DE COMMERCE)

Dettes fournisseurs (en milliers d'euros)	Total au 31/12/2015	Total au 31/12/2014
Factures non échues	700	621
Factures dont l'échéance est dépassée depuis moins de 60 jours	2	399
Factures dont l'échéance est dépassée depuis plus de 60 jours	107	1 079
TOTAL	809	2 099

Il sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes 2015 :

- 1) d'affecter la perte de l'exercice 2015 de 154 751 729,96 euros au report à nouveau créateur précédent de 903 110 842,61 euros qui sera ainsi porté à 748 359 112,65 euros ;
- 2) de distribuer aux actions un montant de 356 065 184 euros (sur la base d'un dividende unitaire de 1,60 euro et d'un nombre d'actions de 222 540 740 actions, chiffre incluant les actions propres arrêtées au 31 décembre 2015) prélevé sur le report à nouveau. Ce dernier passera ainsi de 748 359 112,65 euros à 392 293 928,65 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	222 540 740*	1,60**	356,1	61,38	2,61 %

* Nombre de titres rémunérés, déduction faite des actions propres, sauf pour la distribution 2015, qui comprend les actions propres existant au 31 décembre 2015.

** Dividende proposé à l'AGO du 25 mai 2016.

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 proposé 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 proposé au titre de l'année 2012 a été porté 0,90 euro. Ce dividende a été payé en numéraire et en actions. Au titre de l'année 2013 le dividende proposé a été de 1,10 euro par action. Le dividende au titre de 2013 a donné lieu à un paiement en numéraire et en actions.

L'engagement du taux de distribution à moyen terme a 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 a été porté à 1,20 euro par action, ce qui représente un taux de distribution de 37,3 %. Il sera proposé d'augmenter le dividende à 1,60 euro par action au titre de l'année 2015, ce qui représente une progression de 33,3 % par rapport à l'année précédente et un taux de distribution de 39,5 %. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2016 et, en continuité avec la proposition des deux années antérieures, le paiement du dividende sera réalisé en numéraire ou en actions.



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.

L'exercice 2016 devrait se dérouler dans un environnement à croissance et inflation faibles, marqué par les incertitudes macro-économiques, la persistance de la baisse des prix des matières premières, mais également par la focalisation des clients sur le très court terme (réductions de coûts). Malgré ce contexte, Publicis Groupe anticipe pour 2016 une progression de l'ensemble de ses indicateurs financiers : revenu, marge opérationnelle, résultat net ajusté par action, *dividend pay-out*.

Les résultats obtenus à ce jour dans le numérique et les évolutions des entreprises vers la transformation de leur modèle confortent les choix stratégiques à long terme opérés par Publicis Groupe et lui confèrent un réel avantage compétitif. Sur un plan opérationnel, Publicis Groupe poursuit la mise en œuvre l'organisation la plus intégrée du secteur visant à structurer le Groupe en mettant les clients au cœur de son dispositif pour leur offrir l'accès à l'exhaustivité des solutions. 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 transformation et la forte exposition du Groupe aux activités numériques (52 % du revenu 2015) devraient soutenir la croissance future de Publicis Groupe et la poursuite de l'amélioration de ses marges.



COMPTES CONSOLIDÉS – EXERCICE 2015

4.1	COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	122	4.5	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS	126
4.2	ÉTAT DE RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ	123	4.6	NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	128
4.3	BILAN CONSOLIDÉ	124	4.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	185
4.4	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	125			

4.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	2015	2014
REVENU		9 601	7 255
Charges de personnel	3	(5 988)	(4 506)
Autres charges opérationnelles	4	(1 952)	(1 442)
MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT AMORTISSEMENTS		1 661	1 307
Dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	5	(174)	(125)
MARGE OPÉRATIONNELLE		1 487	1 182
Dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	5	(89)	(51)
Pertes de valeur	5	(28)	(72)
Autres produits et charges non courants	6	8	10
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		1 378	1 069
Charges financières	7	(109)	(48)
Produits financiers	7	35	25
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	7	(74)	(23)
Autres charges et produits financiers	7	(15)	(5)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES		1 289	1 041
Impôt sur le résultat	8	(386)	(311)
RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES		903	730
Quote-part dans les résultats des mises en équivalence	13	8	4
RÉSULTAT NET		911	734
Dont :			
• résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		10	14
• résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe		901	720
Données par action (en euros) - Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	9		
Nombre d'actions		222 677 137	223 868 360
Bénéfice net par action		4,05	3,22
Nombre d'actions – dilué		226 018 018	227 772 479
Bénéfice net par action – dilué		3,99	3,16



4.2 ÉTAT DE RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2015	2014
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE (A)	911	734
Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat		
• gains (et pertes) actuariels sur régime à prestations définies	4	(43)
• impôts différés relatifs aux éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat	(1)	(17)
Éléments du résultat global susceptibles d'être reclassés en résultat		
• réévaluation des titres disponibles à la vente et instruments de couverture	5	5
• écarts de conversion de consolidation	156	338
• impôts différés relatifs aux éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	-	(1)
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)	164	282
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE (A) + (B)	1 075	1 016
Dont :		
• résultat global de la période attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	13	11
• résultat global de la période attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	1 062	1 005

4.3 BILAN CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Actif			
Écarts d'acquisition nets	10	10 211	7 006
Immobilisations incorporelles nettes	11	1 541	955
Immobilisations corporelles nettes	12	660	552
Impôts différés actifs	8	159	133
Titres mis en équivalence	13	116	36
Autres actifs financiers	14	174	195
ACTIFS NON COURANTS		12 861	8 877
Stocks et en-cours de production	15	411	320
Clients et comptes rattachés	16	9 733	7 676
Autres créances et actifs courants	17	769	595
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18	1 672	3 158
ACTIFS COURANTS		12 585	11 749
TOTAL DE L'ACTIF		25 446	20 626
Passif			
Capital		89	88
Réserves consolidées, part du Groupe		6 467	5 998
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	19	6 556	6 086
Participations ne donnant pas le contrôle		27	29
TOTAL CAPITAUX PROPRES		6 583	6 115
Dettes financières à plus d'un an	22	3 086	1 627
Impôts différés passifs	8	658	360
Provisions à long terme	20	527	442
PASSIFS NON COURANTS		4 271	2 429
Fournisseurs et comptes rattachés		11 766	9 640
Dettes financières à moins d'un an	22	305	533
Dettes d'impôts sur les sociétés		110	72
Provisions à court terme	20	162	125
Autres dettes et passifs courants	23	2 249	1 712
PASSIFS COURANTS		14 592	12 082
TOTAL DU PASSIF		25 446	20 626

4.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	2015	2014
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net	911	734
Neutralisation des produits et charges calculés :		
Impôt sur le résultat	386	311
Coût de l'endettement financier net	74	23
Moins-values (plus-values) de cession d'actifs (avant impôt)	(7)	(9)
Dotation aux amortissements et pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles	291	248
Charges calculées liées aux stock-options et assimilés	38	34
Autres produits et charges calculés	19	(4)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(8)	(4)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	2	1
Impôt payé	(303)	(321)
Intérêts financiers payés	(114)	(70)
Intérêts financiers encaissés	37	24
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité ⁽¹⁾	79	66
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ (I)	1 405	1 033
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(231)	(135)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	2	4
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(18)	(52)
Acquisitions de filiales	(3 265)	(403)
Cessions de filiales	3	1
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (II)	(3 509)	(585)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(240)	(111)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(18)	(15)
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	1 453	1 349
Remboursement des emprunts	(265)	(23)
Rachats de participations ne donnant pas le contrôle	(33)	(76)
(Achats)/Ventes nets d'actions propres et de BSA	(441)	45
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (III)	456	1 169
Incidence des variations de taux de change (IV)	169	133
VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE (I + II + III + IV)	(1 479)	1 750
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier	3 158	1 442
Soldes créditeurs de banques au 1 ^{er} janvier	(26)	(60)
Trésorerie à l'ouverture (V)	3 132	1 382
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre (note 18)	1 672	3 158
Soldes créditeurs de banques au 31 décembre (note 22)	(19)	(26)
Trésorerie à la clôture (VI)	1 653	3 132
VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE (VI – V)	(1 479)	1 750
(1) <i>Détail de la variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité</i>		
<i>Variation des stocks et en-cours de production</i>	(65)	10
<i>Variation des créances clients et autres créances</i>	(1 311)	(65)
<i>Variations des dettes fournisseurs, autres dettes et provisions</i>	1 455	121
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	79	66

4.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Nombre d'actions en circulation	(en millions d'euros)	Capital social	Réserves liées au capital
206 587 262	1^{ER} JANVIER 2014	86	3 051
	Résultat net		
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts		
	TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE		
1 585 411	Augmentation de capital de Publicis Groupe SA	1	47
2 094 672	Dividendes	1	118
815 623	Rémunérations fondées sur des actions nettes d'impôts		
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle		
684 773	Exercice des bons de souscription d'actions		20
562 921	Conversion de l'Océane 2018		
977 829	Achats/Ventes d'actions propres		
213 308 491	31 DÉCEMBRE 2014	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		
655 982	Rémunérations fondées sur des actions nettes d'impôts	1	
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle		
517 819	Exercice des bons de souscription d'actions		16
12 684 356	Effet du remboursement anticipé des Oranes		
(6 005 829)	Achats/Ventes d'actions propres		
221 323 901	31 DÉCEMBRE 2015	89	3 252



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
2 187	(337)	108	5 095	38	5 133
720			720	14	734
(60)	340	5	285	(3)	282
660	340	5	1 005	11	1 016
(48)			-		-
(230)			(111)	(15)	(126)
34			34		34
(9)			(9)	(5)	(14)
			20		20
27			27		27
25			25		25
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
(240)			(240)	(18)	(258)
39			40		40
(10)			(10)	3	(7)
			16		16
59			59		59
(457)			(457)		(457)
2 938	155	122	6 556	27	6 583

4.6 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Note 1	Règles et méthodes comptables	130	Note 11	Immobilisations incorporelles nettes	150
1.1	Effet des normes IFRS et interprétations IFRIC applicables à compter du 1 ^{er} janvier 2015 et impact des normes IFRS et interprétations IFRIC publiées et non encore en vigueur	130	Note 12	Immobilisations corporelles nettes	151
1.2	Principes et méthodes de consolidation	130	Note 13	Titres mis en équivalence	152
1.3	Principes et méthodes comptables	131	Note 14	Autres actifs financiers	152
1.4	Principales sources d'incertitude relatives aux estimations	139	Note 15	Stocks et en-cours de production	153
Note 2	Variations du périmètre de consolidation	139	Note 16	Clients et comptes rattachés	153
2.1	Acquisitions de l'exercice 2015	139	Note 17	Autres créances et actifs courants	153
2.2	Acquisitions de l'exercice 2014	141	Note 18	Trésorerie et équivalents de trésorerie	154
2.3	Cessions des exercices 2015 et 2014	141	Note 19	Capitaux propres	154
Note 3	Charges de personnel et effectifs	141		Capital social de la société mère	154
Note 4	Autres charges opérationnelles	142		Neutralisation des actions propres existantes au 31 décembre 2015	154
Note 5	Dotations aux amortissements et pertes de valeur	142		Dividendes votés et proposés	155
Note 6	Autres produits et charges non courants	144		Gestion du capital et rachats d'actions propres	155
Note 7	Charges et produits financiers	144	Note 20	Provisions pour risques et charges	156
Note 8	Impôt sur le résultat	145		Provisions pour restructuration	156
Note 9	Bénéfice net par action	147		Provisions sur engagements immobiliers	156
Note 10	Écarts d'acquisition	149		Provisions pour risques et litiges	157
				Obligations au titre des avantages du personnel	157



Note 21	Engagements de retraite et autres avantages à long terme	157	Note 27	Information sectorielle	174
				Information par secteur d'activité	174
				Information par zone géographique	174
Note 22	Emprunts et dettes financières	162	Note 28	Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA	176
	Emprunts obligataires	162		Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe à l'origine	176
	Autres emprunts et dettes	163		Plans d'actions gratuites Publicis Groupe à l'origine	177
	Analyse par échéance de remboursement	164		Impact des plans de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions gratuites sur le résultat	178
	Analyse par devise	164	Note 29	Informations relatives aux parties liées	179
	Analyse par catégorie de taux	164		Opérations réalisées avec les parties liées	179
	Exposition au risque de liquidité	165		Termes et conditions des transactions avec les parties liées	179
	Contrats de location financement	166		Rémunération des dirigeants	179
Note 23	Autres dettes et passifs courants	166	Note 30	Événements postérieurs à la clôture	179
Note 24	Engagements	167	Note 31	Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau	180
	Contrats de location simple	167	Note 32	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2015	181
	Autres engagements	167		A) Sociétés consolidées par intégration globale	181
	Obligations liées aux bons de souscription d'actions	168		B) Principales sociétés consolidées par mise en équivalence	184
	Nantissement, garantie ou sûreté	168			
Note 25	Instruments financiers	169			
Note 26	Gestion des risques	171			
	Exposition au risque de taux	171			
	Exposition au risque de change	172			
	Exposition au risque de contrepartie client	173			
	Information sur les principaux clients	174			
	Exposition au risque de contrepartie bancaire	174			

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 2015 ont été établis selon les normes comptables internationales IAS /IFRS et les interprétations IFRIC applicables au 31 décembre 2015 telles qu'approuvées par l'Union européenne.

Les comptes de l'exercice 2015 sont présentés avec un exercice comparatif au titre de l'exercice 2014 également établi selon le même référentiel IAS/IFRS.

Les comptes ont été arrêtés par le Directoire en date du 5 février 2016 et examinés par le Conseil de surveillance en date du 10 février 2016. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 25 mai 2016.

1.1 Effet des normes IFRS et interprétations IFRIC applicables à compter du 1^{er} janvier 2015 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 2015 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 2014, excepté pour les normes et interprétations décrites ci-dessous.

Application des nouvelles normes et interprétations

Au 31 décembre 2015, le groupe Publicis applique les normes, interprétations, principes et méthodes comptables existant dans les états financiers de l'exercice 2014.

L'application par le Groupe des normes et interprétations suivantes, adoptées par l'Union européenne et obligatoires pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2015, est sans impact majeur sur les états financiers du Groupe :

- amendement d'IAS 19 « Régimes à prestation définies ; contributions des membres du personnel ».

Pour rappel, Publicis Groupe a appliqué par anticipation au 31 décembre 2014 l'interprétation IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique », publiée par l'IASB, et adoptée par l'Union européenne pour les exercices ouverts à compter du 17 juin 2014.

Application par anticipation

Au 31 décembre 2015, 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 2015 :

- 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 ».

Le processus de détermination par Publicis des impacts potentiels de l'application de ces nouvelles normes et interprétations sur les comptes consolidés du Groupe est en cours.

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 2015 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. A 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. A 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.

A 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 était 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'offre 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 chiffre d'affaires. 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 chiffre d'affaires 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.

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 bilancielle 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 relatif 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 utilisée 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.

Note 2 VARIATIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

2.1 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
ECART 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.

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.

2.2 Acquisitions de l'exercice 2014

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 juillet 2014, le Groupe a réalisé l'acquisition de 100 % de Proximédia ;
- en septembre 2014, le Groupe a acquis 100 % de Nurun.

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 492 millions d'euros. Ce montant comprend notamment :

- 308 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- 175 millions d'euros d'engagements de compléments de prix ;
- 6 millions d'euros d'engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle ;
- 3 millions d'euros de juste valeur de titres non consolidés à la date de prise de contrôle.

Le montant payé en 2014 au titre des acquisitions (après déduction de la trésorerie acquise) s'élève à 403 millions d'euros et comprend :

- 308 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- (8) millions d'euros de trésorerie nette acquise ;
- 103 millions d'euros de compléments de prix décaissés au cours de la période.

Les acquisitions de la période prises dans leur ensemble représentent moins de 2 % du revenu consolidé et du résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

2.3 Cessions des exercices 2015 et 2014

Aucune cession significative n'est intervenue au cours des exercices 2015 et 2014.

La contribution des sociétés cédées n'excède pas 0,5 % du revenu et du résultat net consolidé de l'exercice 2015 attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe. Il en est de même pour l'exercice 2014.

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)	2015	2014
Rémunérations	(4 705)	(3 504)
Charges sociales	(685)	(569)
Avantages postérieurs à l'emploi	(146)	(103)
Paiements fondés en actions	(38)	(35)
Intérimaires et « free-lance »	(414)	(295)
TOTAL	(5 988)	(4 506)

Évolution et répartition des effectifs

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2015	2014
Europe	22 135	20 460
Amérique du Nord	25 554	22 030
Asie Pacifique	21 267	12 710
Amérique latine	5 562	5 827
Moyen Orient et Afrique	3 056	2 594
TOTAL	77 574	63 621

PAR FONCTION (EN %)

	2015	2014
Commercial	20 %	21 %
Création	15 %	17 %
Média et Recherche	17 %	20 %
Production, activités spécialisées et autres	33 %	27 %
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 502 millions d'euros en 2015 contre 395 millions d'euros en 2014 ; il inclut également les impôts (à l'exception de l'impôt 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)	2015	2014
Amortissement des autres immobilisations incorporelles (hors incorporels liés aux acquisitions)	(17)	(15)
Amortissement des immobilisations corporelles	(157)	(110)
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS (HORS INCORPORELS LIÉS AUX ACQUISITIONS)	(174)	(125)
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS DES INCORPORELS LIÉS AUX ACQUISITIONS	(89)	(51)
Pertes de valeur sur incorporels liés aux acquisitions	(28)	(4)
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	-	(68)
PERTES DE VALEUR	(28)	(72)
TOTAL DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PERTE DE VALEUR	(291)	(248)

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 2015, les taux d'actualisation après impôt retenus lors de l'évaluation se situent entre 8 % et 16 %. 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 28 millions d'euros en 2015 :

- 17 millions d'euros sur la marque Rosetta dont la valeur recouvrable après dépréciation s'élève à 28 millions d'euros compte tenu d'un taux d'actualisation après impôt de 9,5 % et d'une croissance à l'infini de 3 % ;
- 11 millions d'euros sur les relations contractuelles de l'agence Neogama dont la valeur recouvrable après dépréciation s'élève à 2 millions d'euros compte tenu d'un taux d'actualisation après impôt de 16 % et d'une croissance à l'infini de 4 %.

Au 31 décembre 2014, les taux d'actualisation après impôt retenus lors de l'évaluation se situaient entre 8,5 % et 14,5 %.

Ces tests ont conduit le Groupe à enregistrer une perte de valeur de 4 millions d'euros en 2014.

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 (2016-2020). Les projections pour l'année 2016 sont directement issues du budget annuel validé par le management.

Au 31 décembre 2015, les taux d'actualisation après impôt retenus se situent entre 8,5 % (11,5 % avant impôt) et 11 % (15 % avant impôt). Le taux de croissance à l'infini utilisé dans les projections se situe entre 2 % et 3 %.

Ces tests ont conduit le Groupe à ne constater aucune perte de valeur en 2015.

Les principales hypothèses retenues pour la réalisation des tests sont présentées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	2015			2014		
	Valeur comptable des écarts d'acquisition	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini	Valeur comptable des écarts d'acquisition	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini
Publicis Worldwide	1 147	9,5 %	2,0 %	1 020	10 %	2,0 %
Leo Burnett	1 393	9,0 %	2,0 %	1 296	9,5 %	2,0 %
Zenith Optimedia	879	8,5 %	2,5 %	742	9,0 %	2,5 %
Starcom	963	8,5 %	2,5 %	927	9,0 %	2,5 %
Publicis.Sapient	3 931	10 %	3,0 % ⁽¹⁾	n/a	n/a	n/a
MSL Group	737	10,5 %	2,5 %	683	10,5 %	2,5 %
Autres écarts d'acquisition	1 161	9,5 % - 11 %	2,0 %	2 338	9,5 % - 12 %	2,5 % - 3 %
TOTAL DES ÉCARTS D'ACQUISITION	10 211			7 006		

(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 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 du réseau d'agences MSL et de la plateforme Publicis.Sapient pour lesquels :

- une hausse du taux d'actualisation de 100 points de base conduirait le Groupe à comptabiliser une perte de valeur de 77 millions d'euros pour le réseau d'agences MSL et de 629 millions d'euros pour Publicis.Sapient ;
- une baisse du taux de croissance à l'infini de 50 points de base conduirait le Groupe à comptabiliser une perte de valeur de 22 millions d'euros pour le réseau d'agences MSL et de 247 millions d'euros pour Publicis.Sapient.

Au 31 décembre 2014, les taux d'actualisation après impôt retenus se situaient entre 9 % (12 % avant impôt) et 12 % (16,5 % 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 enregistrer une perte de valeur de 68 millions d'euros en 2014 dont :

- 23 millions d'euros sur le réseau d'agences BBH Neogama dont la valeur recouvrable après dépréciation s'élevait à 233 millions d'euros compte tenu d'un taux d'actualisation après impôt de 11,0 % et d'une croissance à l'infini de 2,5 % ;
- 45 millions d'euros sur le réseau d'agences MSL dont la valeur recouvrable après dépréciation s'élevait à 736 millions d'euros compte tenu d'un taux d'actualisation après impôt de 10,5 % et d'une croissance à l'infini de 2,5 %.

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)	2015	2014
Plus-values (moins-values) sur cessions d'actifs	7	9
Autres produits et (charges) non courants	1	1
TOTAL AUTRES PRODUITS ET (CHARGES) NON COURANTS	8	10

En 2015, ce poste inclut principalement une plus-value de 4 millions d'euros sur une cession partielle de FCPR et une plus-value de 2 millions d'euros suite à la cession de Dentsu Razorfish.

En 2014, les plus (moins) values sur cessions d'actifs incluent principalement une plus-value de 4 millions d'euros sur une cession partielle de FCPR, et la revalorisation pour un montant de 3 millions d'euros de la quote-part antérieurement détenue dans Medianet (antérieurement mise en équivalence) lors de la prise de contrôle.

Note 7 CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS

(en millions d'euros)	2015	2014
Charges d'intérêts sur emprunts et découverts bancaires ⁽¹⁾	(98)	(38)
Charges d'intérêts sur contrats de location financement	(11)	(10)
Charges financières	(109)	(48)
Produits financiers	35	25
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(74)	(23)
Pertes et gains de change et variation de la juste valeur des dérivés de change	8	1
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)	(7)
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	(12)	1
Dividendes reçus hors groupe	-	-
Dépréciation de prêts	1	-
AUTRES (CHARGES) ET PRODUITS FINANCIERS	(15)	(5)
TOTAL (CHARGES) ET PRODUITS FINANCIERS NETS	(89)	(28)

(1) Y compris la revalorisation des Swaps de taux et des emprunts obligataires au titre de la couverture de juste valeur voir note 22.



Note 8 IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

Analyse de la charge d'impôt sur les bénéficiaires

(en millions d'euros)	2015	2014
Charge d'impôt courant de la période	(272)	(290)
Produit d'impôt courant relatif aux exercices antérieurs	15	11
TOTAL PRODUIT (CHARGE) D'IMPÔT EXIGIBLE	(257)	(279)
Produit / (Charge) d'impôt différé	(131)	(43)
Variations des impôts différés actifs non reconnus	2	11
TOTAL PRODUIT (CHARGE) NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ	(129)	(32)
IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	(386)	(311)

Taux d'impôt effectif

Le taux d'impôt effectif ressort à :

(en millions d'euros)		2015	2014
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES	A	1 289	1 041
Perte de valeur sur les écarts d'acquisitions (voir note 5)			68
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES RETRAITÉ	B	1 289	1 109
Taux d'imposition applicable à la société mère		34,43 %	34,43 %
Impôt attendu appliqué au Résultat avant impôt des entreprises consolidées :		(444)	(358)
Incidence des :			
• différences entre le taux d'imposition français et les taux d'imposition étrangers		79	51
• variations des impôts différés actifs non reconnus		2	11
• autres impacts ⁽¹⁾		(23)	(15)
IMPÔT CONSTATÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT	C	(386)	(311)
TAUX D'IMPÔT EFFECTIF SUR RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES	C/A	29,9 %	29,9 %
TAUX D'IMPÔT EFFECTIF	C/B	29,9 %	28,0 %

(1) Les autres impacts intègrent essentiellement les effets liés aux différences permanentes, aux résultats taxés à taux réduit, aux ajustements sur exercices antérieurs. Par ailleurs, les autres impacts intègrent également la contribution additionnelle temporaire de 10,7 % applicable au résultat fiscal des entités françaises qui est absente en 2015 et représente en 2014 une charge de 1 million d'euros.

Effet impôt sur les autres éléments du résultat global

(en millions d'euros)	31 décembre 2015			31 décembre 2014		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Réévaluation à la juste valeur des titres disponibles à la vente	5	-	5	5	-	5
Gains et pertes actuariels sur régimes à prestations définies	4	(1)	3	(43)	12	(31)
Écarts de change et autres	156	-	156	338	(30)	308
TOTAL	165	(1)	164	300	(18)	282

Échéancier des impôts différés constatés au bilan

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Partie à court terme (inférieur à 1 an)	95	90
Partie à long terme (supérieur à 1 an)	(592)	(317)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), NETS	(497)	(227)

Origine des impôts différés

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Impôts différés liés à la réévaluation des actifs et passifs effectuée à l'occasion d'une acquisition	(435)	(244)
Impôts différés liés à la réévaluation de l'immeuble des Champs Élyséen	(51)	(52)
Impôts différés liés aux emprunts obligataires composés	-	8
Impôts différés liés aux engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	66	55
Impôts différés liés à des reports déficitaires	251	174
Impôts différés liés aux autres différences temporaires	(155)	(63)
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), BRUTS	(324)	(122)
Impôts différés actifs non reconnus	(173)	(105)
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), NETS	(497)	(227)

Au 31 décembre 2015, les impôts différés passifs comprennent l'impôt sur la réévaluation pratiquée sur les actifs incorporels à l'occasion des acquisitions de Zenith (20 millions d'euros), Bcom3 (173 millions d'euros), Digitas (67 millions d'euros) et Sapient (199 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 2015	31 décembre 2014
MONTANT DES DÉFICITS REPORTABLES NON RECONNUS	532	349
Dont part reportable indéfiniment	413	224

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 119 millions d'euros relatifs aux impôts sur les sociétés et 60 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)

	2015	2014
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA		
Résultat net part du Groupe	a 901	720
<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 901	720
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA		
Nombre d'actions au 1 ^{er} janvier	221 203 857	216 023 378
Actions créées sur la période	792 984	1 750 294
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)	(6 096 348)	(8 175 360)
Actions à remettre en remboursement des Oranes	6 776 644	14 270 048
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	c 222 677 137	223 868 360
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>		
• actions gratuites et stock-options dilutifs ⁽¹⁾	2 416 360	2 780 749
• bons de Souscription d'Actions (BSA) ⁽¹⁾	924 521	1 103 921
• actions résultant de la conversion des emprunts convertibles	-	19 449
Nombre d'actions - dilué	d 226 018 018	227 772 479
(en euros)		
BÉNÉFICE NET PAR ACTION	a/c 4,05	3,22
BÉNÉFICE NET PAR ACTION – DILUÉ	b/d 3,99	3,16

(1) 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 2015, tous les stock-options et les BSA non encore exercés à la clôture de l'exercice ont un effet dilutif.

Bénéfice net courant par action (de base et dilué)

(en millions d'euros, sauf les actions)	2015	2014
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA courant ⁽¹⁾		
Résultat net part du Groupe	901	720
<i>Éléments exclus :</i>		
• amortissement des incorporels liés aux acquisitions, net d'impôt	61	33
• perte de valeur, nette d'impôt	18	71
• réévaluation des earn-out	12	⁽¹⁾
• coûts de fusion Publicis/Omnicom (reprise 2014), coûts d'acquisition Sapient, nets d'impôt	-	6
Résultat net courant part du Groupe	992	829
<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	992	829
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA		
Nombre d'actions au 1^{er} janvier	221 203 857	216 023 378
Actions créées sur la période	792 984	1 750 294
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)	(6 096 348)	(8 175 360)
Actions à remettre en remboursement des Oranes	6 776 644	14 270 048
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	222 677 137	223 868 360
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>		
• actions gratuites et stock-options dilutifs	2 416 360	2 780 749
• bons de Souscription d'Actions (BSA)	924 521	1 103 921
• actions résultant de la conversion des emprunts convertibles	0	19 449
Nombre d'actions – dilué	226 018 018	227 772 479
(en euros)		
BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION ⁽¹⁾	4,45	3,70
BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION - DILUÉ ⁽¹⁾	4,39	3,64

(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, et, en 2014, des coûts d'acquisition Sapient et de fusion Publicis/Omnicom.



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 2014	6 268	(145)	6 123
Acquisitions	455	-	455
Perte de valeur	-	(68)	(68)
Variations liées à la comptabilisation des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle ⁽¹⁾	(5)	-	(5)
Change et divers	509	(8)	501
31 DÉCEMBRE 2014	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

(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 réseau d'agences dans la note 5.

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 2014	811	254	564	1 629
Acquisitions	-	21	-	21
Cessions et sorties d'actifs	-	(61)	-	(61)
Change et divers	76	(8)	73	141
VALEURS BRUTES AU 31 DÉCEMBRE 2014	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
AMORTISSEMENTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2014	(554)	(165)	(56)	(775)
Amortissement	(70)	(40)	-	(110)
Perte de valeur	(11)	-	(17)	(28)
Cessions et sorties d'actifs	-	9	-	9
Change et divers	(31)	(26)	(7)	(64)
AMORTISSEMENTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015	(666)	(222)	(80)	(968)
VALEURS NETTES AU 31 DÉCEMBRE 2015	505	97	939	1 541

Évaluation des immobilisations incorporelles

Les tests de valeur réalisés par un expert indépendant à la clôture des exercices 2014 et 2015 ont conduit le Groupe à constater une perte de valeur de 28 millions d'euros en 2015 et de 4 millions d'euros en 2014 (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 2014	265	450	284	342	1 341
Augmentations	-	30	38	43	111
Diminutions	(6)	(30)	(43)	(24)	(103)
Variations de périmètre	-	3	6	40	49
Change et divers	11	35	21	14	81
VALEURS BRUTES AU 31 DÉCEMBRE 2014	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
AMORTISSEMENTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2014	(55)	(365)	(237)	(270)	(927)
Augmentations	(4)	(53)	(50)	(47)	(154)
Diminutions	-	24	35	32	91
Variations de périmètre	1	(27)	(43)	(21)	(90)
Change et divers	(5)	(23)	(14)	(12)	(54)
AMORTISSEMENTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015	(63)	(444)	(309)	(318)	(1 134)
VALEURS NETTES AU 31 DÉCEMBRE 2015	216	181	85	178	660

Terrains et constructions

Au 31 décembre 2015, Publicis dispose en pleine propriété d'un patrimoine immobilier, qui figure au bilan pour une valeur nette de 163 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 53 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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 98 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 2015	31 décembre 2014
Valeur brute des constructions	100	92
Amortissements	(47)	(41)
VALEUR NETTE	53	51

Note 13 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les titres mis en équivalence s'élèvent à 116 millions d'euros au 31 décembre 2015 (contre 36 millions d'euros au 31 décembre 2014).

(en millions d'euros)	Valeur au bilan
MONTANT AU 1^{ER} JANVIER 2014	28
Entrées de périmètre	9
Sorties de périmètre	(3)
Quote-part de résultat	4
Dividendes versés	(1)
Effet de change et autres	(1)
MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2014	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

Les principales sociétés mises en équivalence sont Jana Mobile, Burrell Communications, Somupi et Matomy Media Group. Au 31 décembre 2015, les valeurs au bilan de ces quatre sociétés s'élèvent respectivement à 19 millions, 6 millions, 5 millions, et 70 millions d'euros.

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 2015	31 décembre 2014
Actifs financiers disponibles à la vente		
• Titres Matomy Media Group ⁽¹⁾	-	67
• Fonds Communs de Placement à Risques ⁽²⁾	63	52
• Autres	18	9
Dépôts de garanties	37	22
Prêts à des sociétés non consolidées	18	13
Créances rattachées à des participations	12	11
Autres	50	56
Valeur brute	198	230
Dépréciation	(24)	(35)
VALEUR NETTE	174	195

(1) Titres reclassés en mise en équivalence en 2015.

(2) 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 2015	31 décembre 2014
Valeur brute	416	323
Dépréciation des en-cours	(5)	(3)
VALEUR NETTE	411	320

Note 16 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Créances clients ⁽¹⁾	9 799	7 716
Effets à recevoir	11	37
VALEUR BRUTE	9 810	7 753
Dépréciation à l'ouverture	(77)	(77)
Dépréciation de l'exercice	(14)	(10)
Reprise de l'exercice	17	17
Variations de périmètre	(1)	(5)
Change et divers	(2)	(2)
Dépréciation à la clôture	(77)	(77)
VALEUR NETTE	9 733	7 676

(1) Y compris les créances clients facturées pour un montant de 7 278 millions d'euros au 31 décembre 2015 et 5 741 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Note 17 AUTRES CRÉANCES ET ACTIFS COURANTS

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
État, impôts et taxes	347	238
Avances et acomptes versés aux fournisseurs	147	150
Charges constatées d'avance	108	75
Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	62	37
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	30	30
Autres créances et autres actifs courants	81	72
VALEUR BRUTE	775	602
Dépréciation	(6)	(7)
VALEUR NETTE	769	595

Note 18 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Banques et caisses	1 618	492
Placements liquides à court terme	54	2 666
TOTAL	1 672	3 158

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)	2015	2014
Capital social au 1 ^{er} janvier	221 203 857	216 023 378
Augmentations de capital	1 336 883	5 180 479
ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE	222 540 740	221 203 857
Autodétention au 31 décembre	(1 216 839)	(7 895 366)
ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 DÉCEMBRE	221 323 901	213 308 491

Le capital de Publicis Groupe SA a augmenté de 534 753 euros au cours de l'exercice 2015, correspondant à 1 336 883 actions de 0,40 euro nominal :

- 655 982 actions émises dans le cadre des plans d'actions gratuites pour lesquelles la livraison définitive est intervenue au cours de l'exercice ;
- 163 082 actions émises suite à l'exercice par certains actionnaires de l'option de paiement du dividende en actions ;
- 517 819 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 2015 à 89 016 296 euros, divisé en 222 540 740 actions de 0,40 euro.

Neutralisation des actions propres existantes au 31 décembre 2015

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 2014 et 2015 :

	Nombre d'actions
ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 1^{ER} JANVIER 2014 ⁽¹⁾	9 436 116
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites (plan de co-investissement étranger et autres plans)	(852 235)
Livraison d'actions suite demandes de conversion Océane 2018	(562 921)
Livraison d'actions au titre du complément de remboursement des Oranes	(109 924)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	(15 670)
ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2014 ⁽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

(1) Y compris actions détenues au titre du contrat de liquidité (85 000 au 31 décembre 2015 et 22 830 au 31 décembre 2014).

Dividendes votés et proposés

	Par action (en euros)	Total (en millions d'euros)
Dividendes payés dans l'année 2015 (exercice 2014)	1,20	251 ⁽¹⁾
Dividendes proposés à l'Assemblée générale (exercice 2015)	1,60	356 ⁽²⁾

(1) Montant payé en actions sur option des actionnaires concernés à hauteur de 12 millions d'euros (entraînant la création de 163 082 actions).

(2) Montant pour l'ensemble des actions existantes au 31 décembre 2015, y compris actions propres.

La distribution proposée au titre de l'exercice 2015 sera soumise 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 2015 le ratio d'endettement est de 0,28. Au 31 décembre 2014, le ratio d'endettement était négatif.

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. Ce taux sera de 39,5 % au titre de l'exercice 2015 compte tenu du niveau de dividende (1,60 euro par action) qui sera proposé à la prochaine Assemblée générale des actionnaires, contre 37,3 % au titre de l'exercice 2014.

Le Groupe achète ses propres actions sur le marché dans le cadre de la délégation donnée, pour une durée de 18 mois, par l'Assemblée générale des actionnaires au Directoire le 28 mai 2014. Au cours des exercices 2014 et 2015, 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 total hors taxe sur les transactions financières de 176 millions d'euros, soit 73,03 euros par action (voir note 29). 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.

Publicis a procédé au remboursement anticipé des Oranes en date du 15 juillet 2015, à raison de 8,12 actions par Orane, sur la base de la parité de remboursement résultant de l'ajustement opéré en vertu du contrat en octobre 2013 ; le remboursement s'est traduit par la livraison de 12 684 356 actions.

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 2014	26	20	238	160	63	507
Dotations	23	4	31	29	29	116
Utilisations	(20)	(5)	(38)	(9)	(9)	(81)
Autres reprises	(3)	(2)	-	(42)	(8)	(55)
Variations de périmètre	-	-	3	2	3	8
Pertes (gains) actuariels	-	-	43	-	-	43
Change et divers	1	2	16	7	3	29
31 DÉCEMBRE 2014	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
Dont à court terme	50	8	55	33	16	162
Dont à long terme	4	18	265	167	73	527

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 2015 (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 (200 millions d'euros) comprennent une part à court terme (33 millions d'euros) et une part à long terme (167 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 67 % ;
- les autres impôts et taxes pour environ 33 %.

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 post-emploi ;
- les avantages à long terme comme les rémunérations différées et les médailles du travail.

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 (77 % 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 (19 % 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 (4 % 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 (34 % 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 (63 %), des bénéficiaires de droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (29 %) 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 (28 % des obligations), des retraités (34 % des obligations) et des employés en activité (38 %).

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, 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 intervenue 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 volatiles 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 hyper inflation). 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.

Autres avantages à long terme

Le groupe Publicis comptabilise également divers avantages à long terme, principalement des primes d'ancienneté, des médailles du travail en France notamment, et certains plans pluriannuels pour lesquels la rémunération différée est liée à des conditions de présence.

Variation de la dette actuarielle

(en millions d'euros)	31 décembre 2015			31 décembre 2014		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Dette actuarielle en début d'exercice	(628)	(26)	(654)	(512)	(20)	(532)
Coût courant des services rendus	(23)	-	(23)	(15)	-	(15)
Prestations versées	39	2	41	34	2	36
Intérêts sur la dette actuarielle	(22)	(1)	(23)	(19)	(2)	(21)
Effet de réévaluation	24	1	25	(69)	(3)	(72)
<i>Gains (pertes) d'expérience</i>	9	1	10	(1)	(1)	(2)
<i>Gains (pertes) liés au changement d'hypothèses économiques</i>	15	-	15	(60)	(1)	(61)
<i>Gains (pertes) liés aux autres changements d'hypothèses démographiques</i>	-	-	-	(8)	(1)	(9)
Acquisitions, cessions	(28)	-	(28)	(1)	-	(1)
Écarts de change	(46)	(3)	(49)	(46)	(3)	(49)
DETTE ACTUARIELLE EN FIN D'EXERCICE	(685)	(26)	(711)	(628)	(26)	(654)



Variation de la juste valeur des placements

(en millions d'euros)	31 décembre 2015			31 décembre 2014		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Juste valeur des placements début d'exercice	459	-	459	375	-	375
Rendement effectif des actifs du régime	3	-	3	54	-	54
Cotisations employeur	23	2	25	21	2	23
Frais administratifs	(1)	-	(1)	(1)	-	(1)
Acquisitions, cessions	14	-	14	-	-	-
Prestations versées	(37)	(2)	(39)	(29)	(2)	(31)
Écarts de change	39	-	39	39	-	39
JUSTE VALEUR DES PLACEMENTS FIN D'EXERCICE	500	-	500	459	-	459
COUVERTURE FINANCIÈRE	(185)	(26)	(212)	(169)	(26)	(195)
Incidence du plafonnement des actifs	(55)	-	(55)	(36)	-	(36)
Effet de l'exigence de financement minimal	(18)	-	(18)	(23)	-	(23)
PROVISION NETTE SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES ET COUVERTURE MÉDICALE POST-EMPLOI	(258)	(26)	(284)	(228)	(26)	(254)
Provision sur autres avantages à long terme	(36)	-	(36)	(39)	-	(39)
TOTAL PROVISION SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE, AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI ET À LONG TERME	(294)	(26)	(320)	(267)	(26)	(293)

Charge d'engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	31 décembre 2015			31 décembre 2014		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Coût courants des services rendus au cours de l'exercice	(21)	-	(21)	(14)	-	(14)
Coût des autres régimes (y compris régimes à cotisations définies) et autres avantages	(104)	-	(104)	(88)	-	(88)
Charge financière	(7)	(1)	(8)	(6)	(1)	(7)
Frais administratifs hors frais de gestion des plans	(1)	-	(1)	(1)	-	(1)
COÛT TOTAL DES RETRAITES COMPTABILISÉ EN COMPTE DE RÉSULTAT	(133)	(1)	(134)	(109)	(1)	(110)

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 2015				31 décembre 2014			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actions	121			121	156			156
Obligations		143		143		100		100
Obligations d'État		192		192		188		188
Immobilier			12	12			9	9
Autres	10		22	32			6	6
TOTAL	131	335	34	500	156	288	15	459

Estimation de la contribution employeur et des prestations futures à payer

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation de la contribution employeur pour 2016	13	2	15

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation des prestations futures à payer			
2016	44	2	46
2017	45	2	47
2018	40	2	42
2019	42	2	44
2020	40	2	42
Exercices 2021 à 2025	205	9	214
TOTAL SUR LES 10 PROCHAINS EXERCICES	416	19	435

La durée moyenne des plans à fin décembre 2015 est de 12 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 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

31 décembre 2014	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone Euro	Autres Pays	États-Unis	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	3,64 %	3,10 % - 3,25 %	1,75 %	0,60 % - 3,64 %	3,64 %	4,25 %
Augmentations futures des salaires	n/a	3,70 % - 3,95 %	2,25 % ⁽¹⁾	1,50 % - 5,00 %	5,00 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	2,90 % - 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 2015 est de 7,5 % 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	(13)	(17)	(6)	(5)	(40)
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	4	5	9

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	14	18	7	6	45
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	(4)	(3)	(7)

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)	-	(1)	1	-	1
Variation du taux d'augmentation des salaires						
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	-	-	-	-

Note 22 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

Nombre de titres au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)		31 décembre 2015	31 décembre 2014
Emprunts obligataires (hors intérêts courus) émis par Publicis Groupe			
7 000	Eurobond 1,125 % - décembre 2021 (Taux d'intérêt effectif 1,261 %) ⁽¹⁾	694	693
6 000	Eurobond 1,625 % - décembre 2024 (Taux d'intérêt effectif 1,732 %) ⁽¹⁾	604	601
-	Eurobond 4,25 % - mars 2015 (Taux d'intérêt effectif 3,85 %)	-	255
-	Oranes 0,82 % révisable - septembre 2022 (Taux d'intérêt effectif 8,50 %)	-	28
Autres emprunts et dettes			
	Prêt moyen terme syndiqué	1 458	-
	Intérêts courus	3	10
	Autres emprunts et lignes de crédit	60	54
	Soldes créditeurs de banques	19	26
	Dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement	98	88
	Dettes sur acquisitions de titres de participation	369	322
	Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	86	83
TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES		3 391	2 160
DONT À COURT TERME		305	533
DONT À LONG TERME		3 086	1 627

(1) Net des frais d'émission.

Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires émis par Publicis Groupe SA sont à taux fixe et en euros.

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 %.

Initialement, 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) ont été swapées en dollars US, respectivement à taux fixe et à taux variable, afin de financer l'acquisition de Sapient Corporation.

Les swaps sur l'Eurobond 2021, mis en place en décembre 2014, 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 102 millions d'euros au 31 décembre 2015 (16 millions d'euros au 31 décembre 2014). 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.

Les swaps sur l'Eurobond 2024, mis en place en décembre 2014, ont été qualifiés de couverture de juste valeur de la tranche obligataire à échéance 2024 (au titre du risque de taux) et du financement intragroupe en dollars US (au titre du risque de change). La juste valeur des swaps sur l'Eurobond 2024 est inscrite au bilan en autres dettes et passifs courants pour 11 millions d'euros au 31 décembre 2014. En 2014 et jusqu'au 2 janvier 2015, la variation de juste valeur de ces instruments est comptabilisée en résultat, où elle vient compenser la revalorisation de la dette Eurobond 2024 au titre du risque de taux et la revalorisation de l'actif en dollars US au cours de clôture.

Les swaps sur l'Eurobond 2024 payeurs taux variable dollars US ont été restructurés pour les transformer en swaps payeurs taux fixe dollars US à partir du 2 janvier 2015 (restructuration sans impact cash), avec les impacts comptables suivants :

- les deux relations de couverture de juste valeur initiales ont été arrêtées en date du 2 janvier 2015. Le montant réévalué de l'Eurobond 2024 au titre du risque de taux couvert (11 millions d'euros au 2 janvier 2015) sera amorti au compte de résultat jusqu'en décembre 2024 au travers d'un ajustement du taux d'intérêt effectif ;
- les swaps restructurés payeurs taux fixe dollars US sont qualifiés en couverture de flux de trésorerie du financement intragroupe en dollars US (de la même façon que les swaps sur l'Eurobond 2021). La juste valeur des swaps sur l'Eurobond 2024 est inscrite au bilan en autres dettes et passifs courants pour 68 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le montant accumulé en autres éléments du résultat global au titre des swaps documentés en couverture de flux de trésorerie est de 9 millions d'euros avant impôt au 31 décembre 2015 (la variation de juste valeur est comptabilisée en autres éléments du résultat global pour (139) millions d'euros et recyclée en compte de résultat pour 148 millions d'euros).

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.

Par ailleurs, Publicis Groupe a procédé au remboursement de l'Eurobond 2015 arrivant à échéance en mars 2015 pour un montant de 253 millions d'euros.

Le Groupe a également procédé au remboursement anticipé des Oranes le 15 juillet 2015 à raison de 8,12 actions par Orane sur la base de la parité de remboursement ajustée en octobre 2013. Tout porteur d'Orane a pu obtenir un nombre d'actions calculé en multipliant le nombre d'Oranes possédées par 8,12. La Société a utilisé, pour les besoins du remboursement de ces Oranes, 12 684 356 actions existantes Publicis. Elle a en outre versé à la date de remboursement, en numéraire, le coupon couru jusqu'au 15 juillet 2015, calculé prorata temporis depuis le 1^{er} septembre 2014 et ce jusqu'à la date de remboursement, soit un montant total de 11 millions d'euros. À l'origine, les Oranes ont été considérées comme des instruments ayant deux composantes : une partie dette correspondant à la valeur actualisée des intérêts à payer et une partie capitaux propres (qui correspond à la différence entre la valeur des Oranes et la partie dette). Le remboursement anticipé de cette dette financière et de cet instrument de capitaux a été traité de manière cohérente avec l'allocation initiale. Publicis a évalué la juste valeur de la composante dette des Oranes remboursées. L'écart entre la juste valeur et la valeur comptable de la dette d'Oranes a été comptabilisé au compte de résultat.

À la date de remboursement, la dette était de 29 millions d'euros dont 11 millions d'euros de coupons courus, le montant résiduel a été reclassé en capitaux propres. L'impôt différé relatif à l'opération a également été reclassé pour un montant de 6 millions d'euros.

Autres emprunts et dettes

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. Au 31 décembre 2015, ce prêt moyen terme qui comporte deux composantes, figure au bilan pour :

- 1 012 millions d'euros libellés en dollars US soit 1 100 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 2014	127
Dettes contractées durant l'exercice	6
Rachats exercés	(53)
Réévaluation de la dette et change	3
AU 31 DÉCEMBRE 2014	83
Dettes contractées durant l'exercice	13
Rachats exercés	(23)
Réévaluation de la dette et change	13
AU 31 DÉCEMBRE 2015	86

Les rachats de l'exercice ont été réalisés en numéraire.

Analyse par échéance de remboursement

(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

(en millions d'euros)	31 décembre 2014						
	Total	Échéance					
		2015	2016	2017	2018	2019	+ 5 ans
Emprunts obligataires et autres dettes bancaires	1 667	354	19	-	-	-	1 294
Dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement	88	-	-	-	-	-	88
Dettes sur acquisitions de titres de participation	322	125	83	58	56	-	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	83	54	14	9	6	-	-
TOTAL	2 160	533	116	67	62	-	1 382

Analyse par devise

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Euros*	1 827	1 681
Dollars américains	1 274	264
Autres devises	290	215
TOTAL	3 391	2 160

* Y compris 1 298 millions d'euros d'Eurobonds swapés en USD au 31 décembre 2015.

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 2015						
	Échéance						
	Total	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

(en millions d'euros)	31 décembre 2014						
	Échéance						
	Total	2015	2016	2017	2018	2019	+ 5 ans
Emprunts obligataires et autres dettes bancaires	1 838	384	37	18	18	18	1 363
Dettes sur acquisitions de titres de participation	335	127	86	62	60	-	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	90	57	16	10	7	-	-
TOTAL	2 263	568	139	90	85	18	1 363

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 2015 de 1 672 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 722 millions d'euros au 31 décembre 2015. 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. La seule option de remboursement anticipé par les porteurs est relative à l'Océane 2018 et a été exercée en janvier 2014.

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 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

(en millions d'euros)	31 décembre 2014						
	Total	Échéance					
		2015	2016	2017	2018	2019	+ 5 ans
Paiements minimaux	224	10	11	11	11	11	170
Effets de l'actualisation	(136)	(10)	(11)	(11)	(11)	(11)	(82)
VALEUR ACTUALISÉE DES PAIEMENTS MINIMAUX	88	-	-	-	-	-	88

Note 23 AUTRES DETTES ET PASSIFS COURANTS

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Avances et acomptes reçus	440	364
Dettes envers le personnel	600	471
Dettes fiscales (hors impôt société)	227	218
Produits constatés d'avance	487	354
Dérivés adossés aux actifs et passifs courants	53	37
Dérivés sur Eurobond 2021 et 2024	170	27
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	13	15
Autres passifs courants	259	226
TOTAL	2 249	1 712

Note 24 ENGAGEMENTS

Contrats de location simple

(en millions d'euros)	31 décembre 2015						
	Échéance						
	Total	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

(en millions d'euros)	31 décembre 2014						
	Échéance						
	Total	2015	2016	2017	2018	2019	+ 5 ans
Engagements donnés							
Contrats de location simple	1 665	296	264	236	204	167	498
Engagements reçus							
Contrats de sous-locations immobilières	13	4	2	1	1	1	4

Les charges de location (nettes des revenus des sous-locations) se sont élevées à 360 millions d'euros en 2015 contre 281 millions d'euros en 2014.

Autres engagements

(en millions d'euros)	31 décembre 2015			
	Échéance			
	Total	- 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.

(en millions d'euros)	31 décembre 2014			
	Total	Échéance		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties ⁽¹⁾	153	70	37	46
Autres engagements ⁽²⁾	565	139	406	20
Engagements d'acquisition de titres de participation ⁽³⁾	2 916	2 916	-	-
TOTAL	3 634	3 125	443	66
Engagements reçus				
Lignes de crédit non utilisées ⁽⁴⁾	3 700	432	3 268	-
Autres engagements ⁽⁵⁾	64	24	29	11
TOTAL	3 764	456	3 297	11

(1) Au 31 décembre 2014, les cautions et garanties comprennent une garantie de paiement des taxes immobilières et des charges relatives à l'immeuble de Leo Burnett à Chicago, pour un montant total de 46 millions d'euros étalés jusqu'en 2019. Elles comprennent également environ 8 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.

(2) Il s'agit, à hauteur de 499 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 minimums qui en cas de non-réalisation, pourraient donner lieu à des paiements en numéraire et en services pouvant atteindre un maximum de 21 millions d'euros par an, ce contrat expirant au 30 juin 2016.

(3) Il s'agit principalement de l'engagement de rachat de titres concernant l'Offre Publique d'Achat de Sapient Corporation pour 2 901 millions d'euros (3 522 millions d'USD).

(4) Les lignes de crédit non utilisées comprennent 3 473 millions d'euros de lignes de crédit confirmées (voir note 22).

(5) Il s'agit d'engagements commerciaux reçus, pour une durée initiale de 5 ans à compter de l'année 2010 expirant le 30 juin 2015, pour un montant de 21 millions d'euros par an.

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 2015, engagé à créer (dans l'hypothèse où les 1 660 313 bons de souscription d'actions restant en circulation seraient exercés) 1 685 218 actions de 0,40 euro de nominal et 30,10 euros de prime.

Nantissement, garantie ou sûreté

Au 31 décembre 2015, 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 2015	Catégories d'instruments financiers					
		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

(en millions d'euros)	Valeur au bilan au 31 décembre 2014	Catégories d'instruments financiers					
		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	195	-	123	72	-	-	-
Clients et comptes rattachés	7 676	-	-	7 676	-	-	-
Autres créances et actifs courants ⁽¹⁾	133	-	-	66	-	-	67
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 158	3 158	-	-	-	-	-
ACTIFS	11 162	3 158	123	7 814	0 -	-	67
Dettes financières à plus d'un an	1 627	-	-	-	-	1 627	-
Dettes financières à moins d'un an	533	-	-	-	-	533	-
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	2 160	-	-	-	-	2 160	-
Fournisseurs et comptes rattachés	9 640	-	-	9 640	-	-	-
Autres dettes et passifs courants ⁽²⁾	304	-	-	225	-	-	79
PASSIFS	12 104	-	-	9 865	-	2 160	79

(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 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)

(en millions d'euros)	31 décembre 2014								
	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	-	-	-	-	-	-	-	(17)	-
Coût de l'endettement financier net	-	26	-	-	-	(48)	-	-	-
Autres charges et produits financiers ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	24	-	(19)

(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 3 572 millions d'euros au 31 décembre 2015 (contre une valeur comptable de 3 391 millions d'euros). Au 31 décembre 2014, la juste valeur des dettes financières était de 2 366 millions d'euros (contre une valeur comptable de 2 160 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 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)

(en millions d'euros)	31 décembre 2014			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Placements liquides à court terme	2 666	-	-	2 666
Actifs financiers disponibles à la vente	52	-	71	123
Instruments dérivés Actifs	-	67	-	67
	2 718	67	71	2 856
Instruments dérivés Passifs	-	(79)	-	(79)
TOTAL	2 718	(12)	71	2 777

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.

A fin 2015, 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 48 % par des emprunts à taux fixe dont le taux moyen 2015 a été de 3,5 % ;
- à hauteur de 52 % par des emprunts à taux variable.

Le tableau suivant présente la valeur comptable au 31 décembre 2015 par échéance des instruments financiers du Groupe qui sont exposés au risque de taux d'intérêt :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2015	Échéances		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Taux fixe				
Eurobond 2021 ^{(2) (3)}	694	-	-	694
Eurobond 2024 ^{(1) (3)}	604	-	-	604
Dettes liées à des contrats de location financement	98	-	-	98
PASSIF (ACTIF) NET À TAUX FIXE	1 396		-	1 396
Taux variable				
Prêt moyen terme syndiqué	1 458	-	1 458	-
Emprunts bancaires	63	54	9	-
Soldes créditeurs de banques	19	19	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 672)	(1 672)	-	-
Autres actifs financiers	(174)	(74)	-	(100)
PASSIF (ACTIF) NET À TAUX VARIABLE	(306)	(1 673)	1 467	(100)

(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 2015 ventilé sur les principales devises :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2015	Devises					
		Euro ⁽¹⁾	Dollar US	Livre Sterling	Real Brésilien	Yuan	Autres
Actifs	25 366	2 564	15 554	1 394	363	1 387	4 104
Passifs	(18 783)	(4 234)	(10 157)	(984)	(159)	(798)	(2 451)
ACTIF NET	6 583	(1 670)	5 397	410	204	589	1 653
Effet des couvertures de change ⁽²⁾		2 873	(2 791)	264	-	(56)	(290)
ACTIF NET APRÈS COUVERTURE	6 583	1 203	2 606	674	204	533	1 363

(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 :

	2015	2014
Euro	15 %	17 %
Dollar US	52 %	47 %
Livre Sterling	9 %	8 %
Autres	24 %	28 %
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 2015 ;
- de 10 millions d'euros sur la marge opérationnelle 2015.

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)	2015	2014
Créances non échues	6 383	5 067
Créances échues :		
Jusqu'à 30 jours	531	396
31 à 60 jours	183	118
61 à 90 jours	67	48
91 à 120 jours	20	23
Plus de 120 jours	94	89
TOTAL CRÉANCES ÉCHUES	895	674
CRÉANCES CLIENTS FACTURÉES	7 278	5 741
Dépréciation	(77)	(77)
CRÉANCES CLIENTS FACTURÉES NETTES	7 201	5 664

Information sur les principaux clients

En % du revenu	2015	2014
Cinq premiers clients	15 %	17 %
Dix premiers clients	21 %	24 %
Vingt premiers clients	30 %	33 %
Trente premiers clients	37 %	40 %
Cinquante premiers clients	45 %	49 %
Cent premiers clients	55 %	59 %

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.

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.

Le Groupe a identifié des secteurs opérationnels qui correspondent aux réseaux d'agences 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 (les 20 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 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.

Voir l'information sur l'exposition au risque de change qui présente les passifs par devise en note 26.

EXERCICE 2014

(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⁾	2 237	3 490	861	449	218	7 255
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(51)	(50)	(16)	(5)	(3)	(125)
Marge opérationnelle	268	698	115	61	40	1 182
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(11)	(35)	(1)	(4)	-	(51)
Perte de valeur	(38)	(15)	(13)	(6)	-	(72)
Informations concernant le bilan						
Écarts d'acquisitions nets	2 253	3 467	770	402	114	7 006
Immobilisations incorporelles nettes	148	769	4	34	-	955
Immobilisations corporelles nettes	296	199	31	17	9	552
Autres actifs financiers	142	26	21	5	1	195
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(53)	(56)	(7)	(16)	(3)	(135)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(58)	(1)	-	7	-	(52)
Acquisitions de filiales	(134)	(143)	(43)	(73)	(10)	(403)

(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

Deux plans d'actions gratuites ont été mis en place en 2015, avec les caractéristiques suivantes :

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2015 » (avril 2015)

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 quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux 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 2015. L'attribution, effectuée en avril 2015, deviendra effective en avril 2019, à l'exception des salariés français pour lesquels elle deviendra effective en avril 2018.

- Plan d'incentive à long terme dit « Plan Sapient 2015 » (avril 2015)

Conformément aux accords avec Sapient et à titre transitoire, il a été mis en place au titre de l'année 2015, parallèlement au LTIP 2015 qui ne concerne que les salariés du Groupe à l'exclusion de ceux de Sapient, trois plans spécifiques au bénéfice des seuls dirigeants et salariés de Sapient. 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.

Par ailleurs, il convient de signaler en ce qui concerne les autres plans d'actions gratuites en cours au 31 décembre 2015 :

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2014 » (mars 2014)

Les actions gratuites attribuées dans le cadre de ce plan sont soumises à des critères de présence et de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrables à l'issue de la période d'acquisition des droits (avril 2018, sauf pour les bénéficiaires français : avril 2017) dépend du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2014. Il a été procédé, en mars 2015, à la mesure de la performance de ce plan : le taux d'atteinte des objectifs constaté pour l'année 2014 est de 50 %.

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 2015

Plans	Type ⁽¹⁾	Date d'attribution	Prix d'exercice des options (en euros)	Options restant à lever au 1 ^{er} janvier 2015 (ou si postérieure : date d'attribution)		Options annulées ou prescrites en 2015	Options exercées au en 2015	Options restant à lever au 31 décembre 2015	Dont exerçables au 31 décembre 2015	Date limite de levée	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
				Options	Options						
20 ^e tranche LTIP 2003-2005	A	24/05/2005	24,76	56 815	(22 952)	(33 863)	-	-	24/05/2015	-	
22 ^e tranche LTIP 2006-2008	A	21/08/2006	29,27	599 201	-	(256 601)	342 600	342 600	21/08/2016	0,63	
23 ^e tranche LTIP 2006-2008	A	24/08/2007	31,31	186 961	-	(49 995)	136 966	136 966	24/08/2017	1,64	
Co-investissement 2013 - options	S	30/04/2013	52,76	5 602 211	(708 834)	-	4 893 377	-	30/04/2023	7,33	
TOTAL DES TRANCHES				6 445 188	(731 786)	(340 459)	5 372 943	479 566			

(1) A = options d'achat d'actions – S = options de souscription d'actions.

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 pour tous les plans, à laquelle s'ajoute une condition de marché dans le cas du plan de co-investissement 2013.

Mouvements sur plans de stock-options Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2015		2014	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
OPTIONS AU 1^{ER} JANVIER	6 445 188	49,71	7 459 241	47,35
Options attribuées durant l'exercice	-	-	-	-
Options exercées ⁽¹⁾	(340 459)	29,12	(835 458)	28,05
Options annulées ou prescrites	(731 786)	51,88	(178 595)	52,46
OPTIONS AU 31 DÉCEMBRE	5 372 943	50,72	6 445 188	49,71
Dont exerçables	479 566	29,85	842 977	29,42
(1) Cours moyen de levée des options (en euros).		66,57		60,23

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe à l'origine

Caractéristiques des plans d'actions gratuites Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2015

Plans	Date d'attribution initiale	Attributions au 1 ^{er} janvier 2015 (ou si postérieure : date d'attribution)	Actions annulées, prescrites ou transférées ⁽¹⁾ en 2015	Actions ayant fait l'objet d'une attribution définitive en 2015 ⁽⁴⁾	Actions restant à attribuer au 31 décembre 2015	Date d'attribution définitive ⁽²⁾	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan LTIP 2011 – Hors France	19/04/2011	427 737	(24 321)	(403 416)	-	19/04/2015	-
Plan 50 actions gratuites 2011-2014 pays	01/12/2011	207 600	(33 600)	(174 000) ⁽³⁾	-	01/12/2015	-
Plan LTIP 2012 – France	17/04/2012	89 800	(11 950)	(77 850)	-	17/04/2015	-
Plan LTIP 2012 – Hors France	17/04/2012	480 139	(25 155)	(3 300)	451 684	17/04/2016	0,30
Plan 50 actions gratuites 2013 – 26 pays	01/02/2013	206 125	(53 450)	-	152 675	01/02/2017	1,09
Plan LTIP 2013 – France	16/04/2013	47 254	(5 017)	-	42 237	16/04/2016	0,29
Plan LTIP 2013 – Hors France	16/04/2013	292 521	(19 454)	-	273 067	16/04/2017	1,29
Plan LTIP 2013-2015 (membres du Directoire France)	17/06/2013	60 598	(11 666)	-	48 932	17/06/2016	0,46
Plan LTIP 2013-2015 (membres du Directoire Hors France)	17/06/2013	30 299	(5 833)	-	24 466	17/06/2017	1,46
Plan de co-investissement 2013-Actions gratuites France	30/04/2013	125 697	(7 777)	-	117 920	30/04/2016	0,33
Plan de co-investissement 2013 - Actions gratuites Hors France	30/04/2013	671 217	(93 055)	-	578 162	30/04/2017	1,33
Plan LTIP 2014 – France	20/03/2014	84 240	(47 194)	-	37 046	20/03/2017	1,22
Plan LTIP 2014 – Hors France	20/03/2014	539 635	(289 674)	-	249 961	20/03/2018	2,22
Plan LTIP 2015 – France	17/04/2015	75 960	2 100	-	78 060	17/04/2018	2,30
Plan LTIP 2015 – Hors France	17/04/2015	563 840	(14 810)	-	549 030	17/04/2019	3,30
Plan Sapient 2015 (4 ans)	17/04/2015	371 774	(1 887)	(5 032)	364 855	17/04/2019	3,30
Plan Sapient 2015 (3 ans)	17/04/2015	51 196	-	-	51 196	17/04/2018	2,30
TOTAL DES PLANS D' ACTIONS GRATUITES		4 325 632	(642 743)	(663 598)	3 019 291		

(1) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

(2) Après cette date, les bénéficiaires français doivent respecter une période d'indisponibilité supplémentaire de deux ans.

(3) 171 775 actions, résultant d'une augmentation de capital, ont été livrées en décembre 2015. Les 2 225 actions restant à livrer ne le seront qu'en février 2016, certains pays ayant confirmé les attributions définitives avec retard.

(4) 3 300 actions (LTIP2012) et 5 032 (Sapient 2015 - 4 ans) ont été livrées par anticipation.

L'attribution de toutes les 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 ou était également soumise à des conditions de performance hors marché pour les plans LTIP 2010 à 2015, pour le plan de co-investissement 2013 en ce qui concerne les seuls membres du Directoire et pour le plan Sapient 2015 dont la période d'acquisition est de trois ans.

Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2015	2014
ATTRIBUTIONS PROVISOIRES AU 1^{ER} JANVIER	3 262 862	4 085 605
Attributions provisoires de l'année	1 062 770	639 750
Attributions définitives (livraisons)	(663 598)	(817 823)
Attribution devenues caduques	(642 743)	(644 670)
ATTRIBUTIONS PROVISOIRES AU 31 DÉCEMBRE	3 019 291	3 262 862

Détermination de la juste valeur des actions gratuites Publicis Groupe attribuées au cours des deux derniers exercices:

Actions gratuites	LTIP 2015 ⁽¹⁾	Sapient 2015 (4 ans) ⁽²⁾	Sapient 2015 (3 ans) ⁽²⁾	LTIP 2014 ⁽²⁾
Date du Directoire	17/04/2015	17/04/2015	17/04/2015	20/03/2014
Nombre d'actions attribuées à l'origine	639 425	371 774	51 196	639 750
Valorisation initiale de l'action attribuée (Moyenne pondérée, en euros)	67,27	69,47	69,04	59,84
Hypothèses :				
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	73,50	73,50	73,50	64,10
Période d'acquisition (en années) ⁽³⁾	4	4	3	4

(1) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour l'année 2015.

(2) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour l'année 2014.

(3) La période d'acquisition pour les résidents fiscaux français est de trois ans, suivie d'une période d'indisponibilité de deux ans.

Il convient de noter en ce qui concerne les plans ci-dessus que seul l'ajustement pour perte des dividendes pendant la période d'acquisition est pris en compte dans la juste valeur de l'action attribuée, à l'exclusion de toute décote d'incessibilité, l'impact ayant été jugé non significatif.

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 2015 de ces plans s'élève à 38 millions d'euros hors impôt et charges sociales, contre 35 millions d'euros en 2014 (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 2015, la probabilité d'atteinte des objectifs retenue pour l'exercice 2015 a été la suivante :

- plan LTIP 2015 : 50 % ;
- plan Sapient 2015 (3 ans) : 100 % ;
- plan LTIP 2013-2015 (Directoire) : 53,2 % ;
- plan de co-investissement 2013 : 50 %.

Note 29 INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES

Opérations réalisées avec les parties liées

Le solde des opérations réalisées avec des parties liées est présenté ci-dessous et concerne les entités OnPoint en 2015 et Somupi en 2014 :

(en millions d'euros)	2015	2014
Créances	8	3
Dettes	6	-

Termes et conditions des transactions avec les parties liées

- 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 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 et annoncé le 15 septembre 2014.

L'opération ramène la participation de Madame Élisabeth Badinter et de son groupe familial de 8,67 % à 7,58 % du capital et de 15,87 % à 13,88 % des droits de vote. Madame Élisabeth Badinter demeure le premier actionnaire de la Société. L'opération reflète une décote de 2 % par rapport à la moyenne pondérée du cours au cours des cinq derniers jours de négociation et de 4,5 % par rapport au cours de clôture de 76,47 euros au 16 mars 2015.

- Les autres transactions avec les parties liées sont non significatives et sont réalisées sur une base de marché, à des termes et conditions similaires à ceux qui seraient proposés à des tierces parties.

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)	2015	2014
Rémunération brute totale ⁽¹⁾	(11)	(9)
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽²⁾	1	-
Autres avantages à long terme ⁽³⁾	(1)	(1)
Païement en actions ⁽⁴⁾	(1)	(2)

(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 2015 au titre des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme concernant les dirigeants s'élève à 8 millions d'euros. Ce montant était de 8 millions d'euros au 31 décembre 2014.

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 2015 et 2014 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)		%	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
Publicis Groupe SA (société-mère)	0,7	0,7	8 %	9 %	0,4	0,4	9 %	9 %	1,1	1,1	8 %	9 %
Filiales	5,8	3,9	68 %	49 %	4,0	3,1	89 %	71 %	9,8	7,0	75 %	57 %
Projet de fusion	-	1,1	-	14 %	-	0,7	-	16 %	-	1,8	-	15 %
SOUS-TOTAL	6,5	5,7	76 %	72 %	4,4	4,2	98 %	96 %	10,9	9,9	83 %	81 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes												
Publicis Groupe SA (société-mère)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Filiales	1,8	2,0	21 %	25 %	0,1	0,1	2 %	2 %	1,9	2,1	15 %	17 %
SOUS-TOTAL	1,8	2,0	21 %	25 %	0,1	0,1	2 %	2 %	1,9	2,1	15 %	17 %
Autres prestations												
Fiscal	0,3	0,2	3 %	3 %	-	0,1	-	2 %	0,3	0,3	2 %	2 %
TOTAL	8,6	7,9	100 %	100 %	4,5	4,4	100 %	100 %	13,1	12,3	100 %	100 %



Note 32 LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2015

A) Sociétés consolidées par intégration globale

Les sociétés ci-dessous sont les sociétés opérationnelles ayant un revenu 2015 d'au moins 10 millions d'euros.

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Mediavision et Jean Mineur SA	66,63 %	66,63 %	France
Metrobus publicité SA	67,00 %	67,00 %	France
Mediagare SNC	100,00 %	67,00 %	France
Drugstore Champs Élyséen SNC	100,00 %	100,00 %	France
Marcel SAS	100,00 %	99,98 %	France
Publicis K1 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	99,96 %	99,94 %	France
Leo Burnett SAS	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Dialog SAS	100,00 %	99,98 %	France
VivaKi Performance SA	100,00 %	100,00 %	France
VivaKi Communication SA	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
PLBSA	100,00 %	100,00 %	France
Razorfish France SAS ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Life Brands SA ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	France
LBi Germany AG	100,00 %	100,00 %	Allemagne
MetaDesign AG	100,00 %	100,00 %	Allemagne
CNC AG	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Razorfish	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Optimedia Gesellschaftfür Media-Services GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Zenithmedia Dusseldorf GmbH	100,00 %	97,07 %	Allemagne
Saatchi & Saatchi GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Leo Burnett GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Publicis Hamburg PWW GmbH	100,00 %	97,07 %	Allemagne
VivaKi GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Pixelpark AG	93,69 %	93,69 %	Allemagne
Publicis Pixelpark GmbH ⁽²⁾	97,00 %	97,00 %	Allemagne
Performics – Newcastle GmbH ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Sapient GmbH ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Abdulkader Suleiman El Khereiji & Bro-thers Advertising Company	100,00 %	100,00 %	Arabie Saoudite
MMS Comunicaciones Argentina S.A.	100,00 %	100,00 %	Argentine
ZenithOptimedia Australia Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Mojo Pty Ltd	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
StarcomMediaVest Group Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Proximedia SA ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Belgique

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Taterka Comunicações SA	100,00 %	100,00 %	Brésil
Neogama BBH Publicidade Ltda	100,00 %	100,00 %	Brésil
DPZ Duailibi Petit Zaragoza Propaganda	70,00 %	70,00 %	Brésil
Publicis Brasil Comunicação Ltda	100,00 %	100,00 %	Brésil
Leo Burnett Publicidade Ltda	99,99 %	99,99 %	Brésil
Finance Nazca Saatchi & Saatchi Publicidade Ltda	59,00 %	59,00 %	Brésil
TalentComunicacao e Planejamento SA	100,00 %	100,00 %	Brésil
ZenithOptimedia Canada Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
G/B2 Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
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
Nurun Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Sapient Canada Inc. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Canada
MMS Communications Chile SA	100,00 %	100,00 %	Chili
Shanghai Genedigi Brand Management Co. Ltd	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
BBH China Limited ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Chine
Beijing MSLGROUP PR Consultants BJ Co Ltd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Chine
Leo Burnett Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Denuo Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
MMS Comunicaciones Colombia S.A.S	99,99 %	99,99 %	Colombie
Publicis Groupe Media SA	97,44 %	97,44 %	Colombie
Leo Burnett KoreaInc	100,00 %	100,00 %	Corée
Lion Re : Sources S.A.	100,00 %	100,00 %	Costa Rica
Leo Burnett	100,00 %	100,00 %	EAU
Publicis Middle East FZ-LLC	100,00 %	100,00 %	EAU
Starcom MediaVest Group	100,00 %	100,00 %	EAU
Optimedia SL	100,00 %	100,00 %	Espagne
Starcom MediaVest Group Iberia SL	100,00 %	100,00 %	Espagne
Publicis Comunicacion Espana LC	100,00 %	100,00 %	Espagne
Zenith Media SL	100,00 %	100,00 %	Espagne
Rokkan Media LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MRY US LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Hawkeye, Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Apex Exchange, LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Bartle Bogle Hegarty LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Fallon Group Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Optimedia International U.S. Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Martin Retail Group LLC	70,00 %	70,00 %	États-Unis
Kekst and Company Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Inc (DE)	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Detroit Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
SCAP USA LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Medicus Group International Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Healthcare Solutions, Inc. ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi Healthcare Communications Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Manning Selvage & Lee Group Americas Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis



Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Publicis Inc (NY)	100,00 %	100,00 %	États-Unis
VivaKi Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
VNC Communications Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Starcom MediaVest Group Inc	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
ConillAdvertising Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi X Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Razorfish LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Company Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
SC USA Division	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Rosetta Marketing Group LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Schwartz MSL LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Drumbeat Digital, LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Level Sunset, LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Health Media ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Expicient, Inc. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Run, Inc. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Nurun SF Inc. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Verilogue, Inc. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Digitas Health Philadelphia ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Sapient Corporation ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Sapient Government Services, Inc. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Mphasize, LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
La Comunidad Corporation ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
3Share Inc. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Alpha245 Inc. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi Services (HK) Ltd.	100,00 %	100,00 %	Hong-Kong
TLG India Pvt Ltd	100,00 %	100,00 %	Inde
Beehive communications Pvt Ltd ⁽²⁾	98,00 %	98,00 %	Inde
Sapient Consulting Private Limited ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Inde
Baumann-Ber-Rivnay Ltd	100,00 %	88,09 %	Israël
ZenithOptimediaGroup S.r.l	100,00 %	100,00 %	Italie
Publicis Srl ⁽¹⁾	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
Star Reacher Advertising Sdn Bhd	100,00 %	100,00 %	Malaisie
Lion Communications Mexico SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
Starcom Worldwide SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
SSW Holdings Ltd	100,00 %	100,00 %	Nouvelle Zélande
VivaKi Norway AS ⁽²⁾	90,00 %	90,00 %	Norvège
LBi Netherlands BV	100,00 %	99,41 %	Pays-Bas
DMX Media B.V.	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
NME Media B.V.	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
StarcomSp. Z.o.o	100,00 %	100,00 %	Pologne
Publicis Jimenez Basic Inc. ⁽²⁾	65,00 %	65,00 %	Philippines
Publicis Manila, Inc. ⁽²⁾	89,00 %	89,00 %	Philippines
Walker Media Limited	75,10 %	75,10 %	Royaume-Uni

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
DigitasLBI Limited	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
MSLGROUP London Limited	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Razorfish UK 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
Zenith Optimedia Services Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Leo Burnett Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
PGM Media Services Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Arc Integrated Marketing Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Healthcare Communications Group Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Zenith Optimedia International Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
BBH Partners LLP	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
D&D Holdings Limited (UK) ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Sapient Limited ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Capital MSL Ltd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Leo Burnett LLC	100,00 %	100,00 %	Russie
Publicis Groupe Media Eurasia LLC	100,00 %	100,00 %	Russie
MMS Communications Singapore Pte Ltd	100,00 %	100,00 %	Singapour
BBH communications (Asia Pacific) Pte Ltd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Singapour
LBI Sverige AB	100,00 %	100,00 %	Suède
JKL AB	100,00 %	100,00 %	Suède
VivaKi Sweden AB	100,00 %	100,00 %	Suède
Leo Burnett SA Switzerland	100,00 %	100,00 %	Suisse
Zenith Optimedia AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Communications Schweiz AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Star Reachers Group Company Ltd	100,00 %	100,00 %	Thaïlande

(1) Changement de dénomination sociale.

(2) Sociétés figurant dans la liste 2015 qui ne figuraient pas dans la liste 2014.

B) Principales sociétés consolidées par mise en équivalence

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Burrell Communications Group	49,00 %	49,00 %	États-Unis
Jana Mobile Inc.	23,48 %	23,48 %	États-Unis
On Point Consulting, Inc. ^{(1) (2)}	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Somupi SA	34,00 %	34,00 %	France
Arcade (Private) Ltd	25,00 %	25,00 %	Singapour
Matomy Media Group Ltd ⁽²⁾	24,90 %	24,90 %	Israël

(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 2015 qui ne figuraient pas dans la liste 2014.



4.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015, 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 ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et les hypothèses utilisées par votre groupe et les experts indépendants.
- 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 telles 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 en 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 11 février 2016

Les commissaires aux comptes

MAZARS

ERNST & YOUNG et Autres

Loïc Wallaert

Anne-Laure Rousselou

Vincent de La Bachelerie

Christine Staub

COMPTES SOCIAUX – EXERCICE 2015

5.1	COMPTE DE RÉSULTAT	188	5.5	RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ PUBLICIS GROUPE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	210
5.2	BILAN AU 31 DÉCEMBRE	189			
5.3	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	191	5.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	211
5.4	NOTES ANNEXES AUX COMPTES DE PUBLICIS GROUPE SA	192			

5.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Note	2015	2014
Production vendue (biens et services)	3	9 608	52 838
Reprises sur provisions et transferts de charges	4	11 276	29 011
Autres produits		521	41
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		21 405	81 890
Autres achats et charges externes		(22 816)	(43 021)
Impôts, taxes et versements assimilés		(915)	(2 316)
Charges de personnel	5	(8 381)	(39 212)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(2 909)	(3 187)
Autres charges		(991)	(1 326)
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION		(36 012)	(89 062)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(14 607)	(7 172)
Produits financiers de participations		304 615	110 040
Intérêts et autres produits financiers		10 806	8 864
Reprises de provisions financières		12 704	11 895
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS		328 125	130 799
Dotations aux amortissements et aux provisions		(7 644)	(35 343)
Intérêts et autres charges financières		(164 274)	(123 271)
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES		(171 918)	(158 614)
RÉSULTAT FINANCIER	6	156 207	(27 815)
Résultat courant avant impôt		141 600	(34 987)
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(345 465)	-
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES		(345 465)	-
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	7	(345 465)	-
Impôts sur le résultat	8	49 113	31 980
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		(154 752)	(3 007)



5.2 BILAN AU 31 DÉCEMBRE

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2015	31 décembre 2014
ACTIF			
Immobilisations incorporelles :			
Concessions et fonds de commerce	9.1	2 991	2 991
Autres immobilisations incorporelles		507	507
Amortissements		(1 057)	(848)
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		32 224	30 591
Amortissements sur immobilisations corporelles		(19 202)	(16 638)
Immobilisations financières :			
Participations	9.3	5 637 897	5 190 895
Provision pour dépréciation des participations	9.3	(117 118)	(123 974)
Créances rattachées à des participations	9.4	2 668 353	2 889 366
Autres titres immobilisés	9.5	1 093	83 063
Prêts et autres immobilisations financières		282	282
Provisions sur immobilisations financières		(31)	(31)
ACTIF IMMOBILISÉ		8 212 408	8 062 672
Clients et comptes rattachés		11 209	34 983
Autres créances		20 063	12 674
Valeurs mobilières de placement	10	59 788	252 641
Disponibilités		-	1 182
ACTIF CIRCULANT		91 060	301 480
Charges constatées d'avance		476	451
Charges à répartir sur plusieurs exercices	11	12 623	9 232
Primes de remboursement des obligations	12	7 353	8 314
Écarts de conversion actif	13	55	35
TOTAL DE L'ACTIF		8 323 975	8 382 184

COMPTES SOCIAUX – EXERCICE 2015

Bilan au 31 décembre

5

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2015	31 décembre 2014
PASSIF			
Capital social		89 016	88 482
Prime d'émission et de fusion		3 309 890	3 283 190
Réserve légale		8 641	8 641
Report à nouveau		903 111	1 158 886
CAPITAUX PROPRES AVANT RÉSULTAT		4 310 658	4 539 199
Résultat de l'exercice		(154 752)	(3 007)
CAPITAUX PROPRES	15	4 155 906	4 536 192
Produits des émissions de titres participatifs (Orane)		-	381 159
Autres fonds propres	16	-	381 159
Provisions pour risques et charges	17	45 939	42 853
Emprunts obligataires	18	1 301 938	1 562 679
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	19	446 330	-
Emprunts et dettes financières divers	20	2 165 153	1 795 356
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		7 984	11 247
Dettes fiscales et sociales		17 494	21 967
Autres dettes		384	242
Produits constatés d'avance	22	3 725	4 140
DETTES		3 943 008	3 395 631
Écart de conversion passif	23	179 122	26 349
TOTAL DU PASSIF		8 323 975	8 382 184



5.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)	2015	2014
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net de l'exercice	(154 752)	(3 007)
Plus (moins-values) de cession d'actif	346 326	6 377
Dotation aux provisions (nettes de reprises)	(2 026)	39 919
Transfert des frais de fusion de l'actif en charges	-	37 467
Transfert au compte de charges à répartir, net d'amortissements	9 250	-
Amortissement prime de remboursement Océane et Eurobond	4 751	1 495
Capacité d'autofinancement	207 601	82 251
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(133 698)	(43 590)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ (I)	73 903	38 661
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 633)	(551)
Acquisitions de filiales	(1 216)	(624)
Cessions de filiales	45	-
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (II)	(2 804)	(1 175)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(239 800)	(110 548)
Augmentation de capital	15 722	22 823
Remboursement de l'Orane	(392 063)	-
Nouveaux emprunts obligataires	-	1 291 642
Remboursement des emprunts obligataires et intérêts afférents	(307 517)	(28 201)
Augmentation des autres emprunts/(prêts)	369 797	(1 267 395)
Diminution des prêts/(autres emprunts)	221 013	-
Rachat d'actions propres	(466 886)	-
Cession d'actions propres	88 686	25 254
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (III)	(711 048)	(66 425)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE (I + II + III)	(639 949)	(28 939)
Trésorerie à l'ouverture	253 823	282 762
Trésorerie à la clôture	(386 126)	253 823
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	(639 949)	(28 939)

5.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES DE PUBLICIS GROUPE SA

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Faits caractéristiques de l'exercice	193	Note 14	Effectif moyen	199
Note 2	Principes, règles et méthodes comptables	193	Note 15	Capitaux propres	199
	Comparabilité des comptes annuels	193	Note 16	Autres fonds propres	200
	Immobilisations incorporelles	193	Note 17	Provisions pour risques et charges	200
	Immobilisations corporelles	193	Note 18	Emprunts obligataires	201
	Immobilisations financières	194		Eurobond 2015 - 4,25 %	201
	Valeurs mobilières de placement	194		Eurobond 2021 - 1,125 % et 2024 - 1,625 %	201
	Emprunts obligataires	194	Note 19	Banques et dettes auprès des établissements de crédit	201
	Provisions pour risques et charges	194	Note 20	Emprunts et dettes financières divers	202
	Résultat financier	194	Note 21	État des échéances des créances et des dettes	202
	Résultat exceptionnel	194	Note 22	Produits constatés d'avance	202
Note 3	Chiffre d'affaires	195	Note 23	Écart de conversion passif	202
Note 4	Reprises sur provisions et transferts de charges	195	Note 24	Éléments concernant les entreprises liées et les participations	203
Note 5	Charges de personnel	195	Note 25	Engagements hors bilan	203
Note 6	Résultat financier	195		Engagements hors bilan donnés	203
Note 7	Résultat exceptionnel	196		Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA	204
Note 8	Impôt sur le résultat	196		Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe à l'origine	204
Note 9	Actif immobilisé	196		Plans d'actions gratuites Publicis Groupe à l'origine	205
9.1	Immobilisations incorporelles	196	Note 26	Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2015	208
9.2	Immobilisations corporelles	196	A)	Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de Publicis Groupe	208
9.3	Participations	196	B)	Renseignements globaux sur toutes les filiales et participations	208
9.4	Créances rattachées à des participations	196			
9.5	Autres titres immobilisés	197			
Note 10	Valeurs mobilières de placement	197			
Note 11	Charges à répartir sur plusieurs exercices	198			
Note 12	Primes d'émission et de remboursement des obligations	198			
Note 13	Écart de conversion actif	198			



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

Au cours de l'exercice 2015, les événements significatifs suivants sont intervenus :

- suite à l'accord signé le 3 novembre 2014, le Groupe a acquis, au travers de sa filiale MMS USA Holdings, le groupe américain Sapient pour un montant de 3,5 milliards de dollars en numéraire (3 077 millions d'euros). Le financement de l'acquisition étant assuré par la société mère, Publicis Groupe SA a signé en date du 20 janvier 2015 un accord de prêt moyen terme syndiqué de 1,6 milliard de dollars à échéance 2018, 2019 et 2020. Ce prêt a remplacé la ligne de crédit syndiqué de 1,9 milliard de dollars qui n'a pas été utilisée. Les deux tranches de l'emprunt Eurobond émis le 16 décembre 2014, de respectivement 700 et 600 millions d'euros, sont venues compléter le financement de cette acquisition ;
- en date du 15 juillet 2015, la Société a remboursé par anticipation les 1 562 129 obligations composant l'Orane 2022, par remise d'actions autodétenues, entraînant la constatation d'une moins-value de 345 millions d'euros enregistrée en résultat exceptionnel ;
- en conséquence de l'abandon du projet de fusion de Publicis et Omnicom en mai 2014, qui a rendu sans objet la réorganisation des services centraux effectuée au 1^{er} janvier 2014, 37 personnes ont été transférées en début d'année 2015 de Publicis Groupe SA à leurs sociétés d'origine. La Société ne compte plus désormais qu'un salarié. Toutefois, les coûts de personnel incluent également ceux du Président du Directoire et les autres charges externes, ceux des personnes détachées par d'autres entités du Groupe aux fins d'animation de deux nouveaux départements, « Strategy » et « Groupe coaching » ;
- Publicis Groupe SA a contracté le 22 juillet 2015 un nouveau crédit syndiqué multidevises de 2 milliards d'euros à 5 ans, destiné aux besoins de financement généraux de la Société. Il remplace le crédit syndiqué de 1,2 milliard d'euros souscrit le 13 juillet 2011.

Note 2 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice 2015 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 2015 sont restées inchangées par rapport à celles utilisées pour établir les comptes de l'exercice précédent, à l'exception des indemnités de fin de carrière dont la méthode d'évaluation a été modifiée (voir note 17, renvoi 4 pour la mesure de l'impact).

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 ;
- 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 de provisions pour 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.

Les Oranes (Obligations remboursables en actions nouvelles ou existantes) sont de par leur nature inscrites en autres fonds propres.

Provisions pour risques et charges

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 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, nettes de produits 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 ont été qualifiés de couverture d'un prêt et d'un compte courant 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 des programmes de co-investissement attribués en 2009 et 2013.

Note 5 CHARGES DE PERSONNEL

Les charges de personnel 2015 incluent, outre la rémunération du Président du Directoire et les charges afférentes, les coûts liés au plan de co-investissement attribué aux dirigeants-clés du Groupe en 2013. Ce coût, de 7 726 874 euros en 2015, 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 2014, les coûts liés au plan de co-investissement s'élevaient à 20 774 281 euros.

Note 6 RÉSULTAT FINANCIER

(en milliers d'euros)	2015	2014
Dividendes	183 806	67 943
Autres produits de participations	120 809	42 097
Produits financiers de participations	304 615	110 040
Autres produits financiers	3 415	8 174
Gains de change	7 391	690
Intérêts et autres produits financiers	10 806	8 864
Amortissement de la soulte de l'Eurobond 2024	434	-
Reprise de provision pour risque sur actions propres	5 379	11 864
Reprise de provision pour dépréciation des titres de participation	6 856	-
Reprise sur autres provisions financières	35	31
Reprises de provisions financières & transfert de charges	12 704	11 895
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS	328 125	130 799
Provision pour risque sur actions propres	(2 854)	(5 379)
Dotation aux amortissements des frais d'émission des emprunts obligataires	(4 751)	(1 495)
Dotation aux provisions pour perte de change	(19)	(35)
Dotation aux provisions pour dépréciation des titres de participation	-	(28 434)
Dotation aux autres provisions financières	(20)	-
Dotations aux amortissements et aux provisions	(7 644)	(35 343)
Charges sur emprunts obligataires	(59 767)	(25 659)
Autres charges financières	(96 874)	(96 968)
Pertes de change	(7 633)	(644)
Intérêts et autres charges financières	(164 274)	(123 271)
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES	(171 918)	(158 614)
RÉSULTAT FINANCIER	156 207	(27 815)

Note 7 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

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.

Il n'y a pas de résultat exceptionnel dégagé au cours de l'exercice 2014.

Note 8 IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

L'impôt reporté au compte de résultat est un produit de 49 112 731 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 2015 (7 194 009 euros).

Le résultat fiscal 2015 de la Société seule, mère du groupe fiscal France (qui comprend 34 filiales), est une perte de 384 214 958 euros.

Le montant des déficits reportables, sans limitation dans le temps, du groupe fiscal France s'élève à 307 057 002 euros au 31 décembre 2015.

Note 9 ACTIF IMMOBILISÉ

9.1 Immobilisations incorporelles

Il n'y a pas eu d'acquisition ni de cession au cours de l'exercice 2015. En conséquence le compte s'élève au 31 décembre 2015 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 2015, des investissements ont été réalisés à hauteur de 1 632 870 euros, classés en agencements.

Au cours de l'exercice 2014, les investissements en agencements se sont élevés à 1 398 226 euros.

9.3 Participations

À la clôture de l'exercice 2015, les provisions pour dépréciation existant sur les titres Metrobus et Médias et Régies Europe ont été intégralement reprises, pour des montants de respectivement 5 347 000 euros pour les titres Metrobus, et 1 509 000 euros pour les titres Médias et Régies Europe.

Au cours de l'exercice 2014, une provision complémentaire pour dépréciation sur les titres détenus dans la société MMS France Holdings (dont la valeur brute est de 249 293 677 euros) a été constatée à hauteur de 28 434 000 euros, portant la provision à 117 118 000 euros.

9.4 Créances rattachées à des participations

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Prêts à MMS USA Holdings	897 630	804 917
Prêt à MMS Multi Market Services Ireland	1 479 122	715 798
Prêt à MMS France Holdings	30 249	-
Compte courant MMS France Holdings	235 304	144 729
Compte courant Publicis Finance Services	-	1 202 332
Autres créances	8 075	7 958
Intérêts à recevoir	17 973	13 632
TOTAL	2 668 353	2 889 366



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

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.

En janvier 2014, 562 921 actions autodétenues ont été livrées dans le cadre des demandes de conversion émises par les porteurs d'Océanes 2018 ainsi que 109 924 actions dans le cadre de la compensation offerte aux porteurs d'Oranes 2022.

Les autres titres immobilisés se décomposent comme suit au 31 décembre 2015 :

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Nombre d'actions propres	23 328	2 320 187
Valeur des actions propres (en milliers d'euros)	1 093	83 063

Les mouvements de l'exercice et la situation à la clôture des titres immobilisés sont résumés dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros sauf les actions)	Nombre d'actions	Valeur brute au bilan	Provision pour dépréciation	Valeur nette au bilan
ACTIONS PROPRES DÉTENUES EN AUTRES TITRES IMMOBILISÉS AU 31 DÉCEMBRE 2014	2 320 187	83 063	-	83 063
Achats d'actions durant l'exercice	6 341 873	466 885	-	466 885
Réaffectation du compte valeurs mobilières au compte titres immobilisés	4 089 615	179 327	-	179 327
Livraison au titre du remboursement anticipé des Oranes	(12 684 356)	(726 607)	-	(726 607)
Actions remises en paiement d'acquisitions	(43 991)	(1 575)	-	(1 575)
ACTIONS PROPRES DÉTENUES EN AUTRES TITRES IMMOBILISÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015	23 328	1 093	-	1 093

Note 10 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement se décomposent comme suit au 31 décembre 2015 :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Hors contrat de liquidité :		
• actions propres	44 010	236 018
Dans le cadre du contrat de liquidité :		
• Sicav monétaires	10 747	15 310
• actions propres	5 031	1 313
TOTAL DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (VALEUR NETTE)	59 788	252 641

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	Provision pour dépréciation	Valeur nette au bilan
ACTIONS PROPRES DÉTENUES EN VMP (HORS CONTRAT DE LIQUIDITÉ) AU 31 DÉCEMBRE 2014	5 552 349	236 018	-	236 018
Cessions (levées d'options) et livraison d'actions gratuites aux salariés	(354 223)	(12 681)	-	(12 681)
Réaffectation du compte valeurs mobilières au compte titres immobilisés	(4 089 615)	(179 327)	-	(179 327)
ACTIONS PROPRES DÉTENUES EN VMP (HORS CONTRAT DE LIQUIDITÉ) AU 31 DÉCEMBRE 2015	1 108 511	44 010	-	44 010

Au cours de l'année 2015, le contrat de liquidité s'est poursuivi avec la société Kepler Cheuvreux. Au 31 décembre 2015, 85 000 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 2015, les charges à répartir se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Frais d'émission des emprunts obligataires	4 156	4 794
Moins-value d'échange de l'Eurobond 2012 nette de la soulte encaissée lors du débouclage du swap de taux d'intérêts correspondant	-	54
Frais liés à la mise en place des lignes de crédit et prêts bancaires	8 467	4 384
TOTAL	12 623	9 232

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 2015, les primes d'émission se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Eurobond 2021	3 597	4 175
Eurobond 2024	3 756	4 139
TOTAL	7 353	8 314

Note 13 ÉCART DE CONVERSION ACTIF

Au 31 décembre 2015, l'écart de conversion actif s'élève à 55 000 euros.

Au 31 décembre 2014, l'écart de conversion actif s'élève à 35 000 euros.



Note 14 EFFECTIF MOYEN

L'effectif moyen de la Société a été de 1 salarié et 10 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 € de nominal			Montants successifs du capital	
		Nombre d'actions	Nominal (en milliers d'euros)	Prime d'émission, de fusion, et de conversion (en milliers d'euros)	(en milliers d'euros)	
	SITUATION AU 1^{ER} JANVIER 2011				76 658	191 645 241
2011	Émission d'actions dans le cadre du plan d'attribution d'actions gratuites à l'ensemble des salariés du Groupe en France (plan 2009)	1 50 575	60	-	76 718	191 795 816
	Remboursement Orane (7 ^e tranche)	1 562 129	625	47 020	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
	SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2015				89 016	222 540 740

L'évolution des capitaux propres entre le 1^{er} janvier 2015 et le 31 décembre 2015 s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	1 ^{er} janvier 2015	Affectation du résultat 2014	Changement de méthode des indemnités de fin de carrière	Levées de stock-options et création d'actions	Distribution de dividendes en actions	Distribution de dividendes en espèces	Résultat 2015	31 décembre 2015
Capital social	88 481	-	-	470	65	-	-	89 016
Prime d'émission, de fusion et de conversion	3 283 191	-	-	15 352	11 347	-	-	3 309 890
Réserve légale	8 641	-	-	-	-	-	-	8 641
Report à nouveau	1 158 886	(3 007)	(1 294)	(262)	(11 969)	(239 243)	-	903 111
SOUS-TOTAL	4 539 199	(3 007)	(1 294)	15 560	(557)	(239 243)	-	4 310 658
Résultat de l'exercice	(3 007)	(3 007)	-	-	-	-	(154 752)	(154 752)
TOTAL	4 536 192	-	(1 294)	15 560	(557)	(239 243)	(154 752)	4 155 906

Note 16 AUTRES FONDS PROPRES

Les autres fonds propres étaient constitués de l'emprunt obligataire, d'une durée de 20 ans, remboursable en actions nouvelles ou existantes (Orane), émis le 24 septembre 2002 dans le cadre de l'acquisition du Groupe Bcom3. Cet emprunt a été intégralement remboursé par anticipation en juillet 2015. Ce remboursement a été assorti du paiement du coupon couru jusqu'à la date de remboursement, soit le 15 juillet 2015, pour un total de 11 millions d'euros, enregistré en charges financières.

Note 17 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en milliers d'euros)	Montant au 1 ^{er} janvier 2015	Augmentation par capitaux propres	Dotations 2015	Reprise 2015 (provision utilisée)	Reprise 2015 (provision non utilisée)	Montant au 31 décembre 2015
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⁾	26 153	-	31 355	-	(26 153)	31 355
Autres provisions pour risques ⁽⁴⁾	3 649	1 294	175	(204)	(3 381)	1 533
TOTAL	42 853	1 294	31 530	(204)	(29 534)	45 939

(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. 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.

(4) En application de la recommandation du CNC n° 2003-R-01, la Société a procédé à un changement de méthode visant à constater en provision le montant de l'engagement calculé au titre des indemnités de fin de carrière. L'écart entre la provision calculée selon la méthode du corridor et le montant de l'engagement au 1^{er} janvier 2015 a été imputé en report à nouveau.

L'impact de ce changement de méthode est une majoration des capitaux propres d'ouverture de 1 293 736 euros.



Note 18 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Nombre de titres (en milliers d'euros)	Catégorie d'emprunt	31 décembre 2015	31 décembre 2014
253 242	Eurobond 2015 – 4,250 %	-	253 242
7 000	Eurobond 2021 – 1,125 %	700 000	700 000
6 000	Eurobond 2024 – 1,625 %	600 000	600 000
	TOTAL HORS INTÉRÊTS COURUS	1 300 000	1 553 242
	Intérêts courus	1 938	9 437
	TOTAL AU BILAN	1 301 938	1 562 679

Eurobond 2015 - 4,25 %

Cet emprunt, d'un montant de 253 millions d'euros, composé de 253 242 obligations, a été intégralement remboursé à la date d'échéance contractuelle, le 31 mars 2015.

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 Sapien, 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 %).

Note 19 BANQUES ET DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

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 Sapien, 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 réparti entre deux emprunteurs selon les modalités suivantes :

- Publicis Groupe SA : 445 831 476 euros ;
- MMS Multi Market Services Ireland : 1 100 000 000 dollars.

Note 20 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Emprunt à long terme auprès de Publicis Finance Services ⁽¹⁾	897 630	804 917
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⁾	336 962	59 878
Autres dettes	561	561
TOTAL	2 165 153	1 795 356

(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 2015 un compte courant de 281 millions d'euros auprès de Publicis Finance Services.

Note 21 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	1 301 938	1 938	-	1 300 000
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	446 330	499	445 831	-
Emprunts et dettes financières divers	2 165 153	337 523	-	1 827 630
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	7 984	7 984	-	-
Dettes fiscales et sociales	17 494	17 494	-	-
Produits constatés d'avance	3 725	417	2 079	1 229
Autres dettes	384	384	-	-
TOTAL DES DETTES	3 943 008	366 239	447 910	3 128 859

Note 22 PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

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 23 ÉCART DE CONVERSION PASSIF

L'écart de conversion passif résulte de la réévaluation des deux éléments d'actif suivants :

- 98 245 614 euros sur le prêt de 869 050 000 dollars consenti à MMS Multi Market Services Ireland (contre 15 797 710 euros au 31 décembre 2014) ;
- 80 876 274 euros sur le prêt de 741 270 000 dollars consenti à MMS Multi Market Services Ireland (contre 10 551 025 euros sur le compte courant du même montant ouvert chez Publicis Finance Services au 31 décembre 2014).



Note 24 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES ET LES PARTICIPATIONS

(en milliers d'euros)	Montant concernant les entreprises	
	liées	avec lesquelles la Société a un lien de participation
Bilan		
Participations	5 520 779	
Créances rattachées à des participations	2 668 353	
Créances clients et comptes rattachés	11 163	
Autres créances	7 753	
Emprunts et dettes financières divers	2 165 117	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 549	
Dettes fiscales	9 118	
Compte de résultat		
Production vendue (biens et services)	9 361	Néant
Transfert de charges	7 727	
Autres achats et charges externes	(2 167)	
Produits financiers de participation	183 806	
Intérêts et autres produits financiers	120 809	
Reprise de provision pour dépréciation des titres de participation	6 856	
Intérêts et autres charges financières	(92 590)	

Note 25 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements hors bilan donnés

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 %.

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 2015, engagé à créer (dans l'hypothèse où les 1 660 313 bons de souscription d'actions restant en circulation seraient exercés) 1 685 218 actions de 0,40 euro de nominal et 30,10 euros de prime.

Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA

Deux plans d'actions gratuites ont été mis en place en 2015, avec les caractéristiques suivantes :

- plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2015 » (avril 2015) :

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 quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux 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 2015. L'attribution, effectuée en avril 2015, deviendra effective en avril 2019, à l'exception des salariés français pour lesquels elle deviendra effective en avril 2018 ;

- plan d'incentive à long terme dit « Plan Sapient 2015 » (avril 2015) :

Conformément à nos accords avec Sapient et à titre transitoire, il a été mis en place au titre de l'année 2015, parallèlement au LTIP 2015 qui ne concerne que les salariés du Groupe à l'exclusion de ceux de Sapient, trois plans spécifiques au bénéfice des seuls dirigeants et salariés de Sapient. 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.

Par ailleurs, il convient de signaler en ce qui concerne les autres plans d'actions gratuites en cours au 31 décembre 2015 :

- plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2014 » (mars 2014) :

Les actions gratuites attribuées dans le cadre de ce plan sont soumises à des critères de présence et de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrables à l'issue de la période d'acquisition des droits (avril 2018, sauf pour les bénéficiaires français : avril 2017) dépend du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2014. Il a été procédé, en mars 2015, à la mesure de la performance de ce plan : le taux d'atteinte des objectifs constaté pour l'année 2014 est de 50 %.

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 2015

Plans	Type ⁽¹⁾	Date d'attribution	Prix d'exercice des options (en euros)	Options restant à lever au 1 ^{er} janvier 2015 (ou si postérieure : date d'attribution)	Options annulées ou prescrites en 2015	Options exercées au en 2015	Options restant à lever au 31 décembre 2015	Dont exerçables au 31 décembre 2015	Date limite de levée	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
20 ^e tranche LTIP 2003-2005	A	24/05/2005	24,76	56 815	(22 952)	(33 863)	-	-	24/05/2015	-
22 ^e tranche LTIP 2006-2008	A	21/08/2006	29,27	599 201	-	(256 601)	342 600	342 600	21/08/2016	0,63
23 ^e tranche LTIP 2006-2008	A	24/08/2007	31,31	186 961	-	(49 995)	136 966	136 966	24/08/2017	1,64
Co-investissement 2013 – options	S	30/04/2013	52,76	5 602 211	(708 834)	-	4 893 377	-	30/04/2023	7,33
TOTAL DES TRANCHES				6 445 188	(731 786)	(340 459)	5 372 943	479 566		

(1) A = options d'achat d'actions – S = options de souscription d'actions.

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 pour tous les plans, à laquelle s'ajoute une condition de marché dans le cas du plan de co-investissement 2013.



MOUVEMENTS SUR PLANS DE STOCK-OPTIONS PUBLICIS GROUPE AU COURS DES DEUX DERNIERS EXERCICES

	2015		2014	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options au 1^{er} janvier	6 445 188	49,71	7 459 241	47,35
Options exercées ⁽¹⁾	(340 459)	29,12	(835 458)	28,05
Options annulées ou prescrites	(731 786)	51,88	(178 595)	52,46
Options au 31 décembre	5 372 943	50,72	6 445 188	49,71
Dont exerçables	479 566	29,85	842 977	29,42
		66,57		60,23

(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 2015

Plans	Date d'attribution initiale	Attributions au 1 ^{er} janvier 2015 (ou si postérieure : date d'attribution)	Actions annulées, prescrites ou transférées ⁽¹⁾ en 2015	Actions ayant fait l'objet d'une attribution définitive en 2015 ⁽⁴⁾	Actions restant à attribuer au 31 décembre 2015	Date d'attribution définitive ⁽²⁾	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan LTIP 2011 – Hors France	19/04/2011	427 737	(24 321)	(403 416)	-	19/04/2015	-
Plan 50 actions gratuites 2011 – 14 pays	01/12/2011	207 600	(33 600)	(174 000) ⁽³⁾	-	01/12/2015	-
Plan LTIP 2012 – France	17/04/2012	89 800	(11 950)	(77 850)	-	17/04/2015	-
Plan LTIP 2012 – Hors France	17/04/2012	480 139	(25 155)	(3 300)	451 684	17/04/2016	0,30
Plan 50 actions gratuites 2013 – 26 pays	01/02/2013	206 125	(53 450)	-	152 675	01/02/2017	1,09
Plan LTIP 2013 – France	16/04/2013	47 254	(5 017)	-	42 237	16/04/2016	0,29
Plan LTIP 2013 – Hors France	16/04/2013	292 521	(19 454)	-	273 067	16/04/2017	1,29
Plan LTIP 2013-2015 (membres du Directoire France)	17/06/2013	60 598	(11 666)	-	48 932	17/06/2016	0,46
Plan LTIP 2013-2015 (membres du Directoire Hors France)	17/06/2013	30 299	(5 833)	-	24 466	17/06/2017	1,46
Plan de co-investissement 2013 – Actions gratuites France	30/04/2013	125 697	(7 777)	-	117 920	30/04/2016	0,33
Plan de co-investissement 2013 – Actions gratuites Hors France	30/04/2013	671 217	(93 055)	-	578 162	30/04/2017	1,33
Plan LTIP 2014 – France	20/03/2014	84 240	(47 194)	-	37 046	20/03/2017	1,22
Plan LTIP 2014 – Hors France	20/03/2014	539 635	(289 674)	-	249 961	20/03/2018	2,22
Plan LTIP 2015 – France	17/04/2015	75 960	2 100	-	78 060	17/04/2018	2,30
Plan LTIP 2015 – Hors France	17/04/2015	563 840	(14 810)	-	549 030	17/04/2019	3,30
Plan Sapient 2015 (4 ans)	17/04/2015	371 774	(1 887)	(5 032)	364 855	17/04/2019	3,30
Plan Sapient 2015 (3 ans)	17/04/2015	51 196	-	-	51 196	17/04/2018	2,30
TOTAL DES PLANS D'ACTIONS GRATUITES		4 325 632	(642 743)	(663 598)	3 019 291		

(1) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

(2) Après cette date, les bénéficiaires français doivent respecter une période d'indisponibilité supplémentaire de deux ans.

(3) 171 775 actions, résultant d'une augmentation de capital, ont été livrées en décembre 2015. Les 2 225 actions restant à livrer ne le seront qu'en février 2016, certains pays ayant confirmé les attributions définitives avec retard.

(4) 3 300 actions (LTIP 2012) et 5 032 (Sapient 2015 – 4 ans) ont été livrées par anticipation.

L'attribution de toutes les 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 ou était également soumise à des conditions de performance hors marché pour les plans LTIP 2010 à 2015, pour le plan de co-investissement 2013 en ce qui concerne les seuls membres du Directoire et pour le plan Sapient 2015 dont la période d'acquisition est de trois ans.

MOUVEMENTS SUR PLANS D' ACTIONS GRATUITES PUBLICIS GROUPE AU COURS DES DEUX DERNIERS EXERCICES

	2015	2014
ATTRIBUTIONS PROVISOIRES AU 1^{ER} JANVIER	3 262 862	4 085 605
Attributions provisoires de l'année	1 062 770	639 750
Attributions définitives (livraisons)	(663 598)	(817 823)
Attribution devenues caduques	(642 743)	(644 670)
ATTRIBUTIONS PROVISOIRES AU 31 DÉCEMBRE	3 019 291	3 262 862

Garanties contractuelles données

- Garantie jusqu'en 2019 pour le compte de Leo Burnett USA au profit du propriétaire des locaux du 35 West Wacker Drive à Chicago, à hauteur d'un montant maximum de 43 086 300 dollars pour le paiement des loyers et à hauteur d'un montant maximum de 43 083 960 dollars pour le paiement des taxes immobilières et des charges locatives relatives à l'immeuble.
- 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 21 628 023 livres pour le paiement des loyers et à hauteur d'un montant maximum de 1 700 580 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 14 303 888 livres pour le paiement des loyers et à hauteur d'un montant maximum de 1 422 433 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.
- Garantie autonome à première demande donnée à BNP Paribas à hauteur de 1 155 000 000 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 1 808	USD 14	USD 432	USD 446
Type de contrat	Couverture vendeuse	Couverture vendeuse	Couverture vendeuse	Couverture vendeuse
Devises	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR
Date d'échéance	19/01/2016	29/01/2016	29/01/2016	29/01/2016
Cours à terme	1,083292	1,103670	1,059917	1,089482
Contrepartie (en milliers d'euros)	1 669	13	407	409
Valeur de marché au 31 décembre 2015 (en milliers d'euros)	1 661	13	396	410

Montant en devises (en milliers d'unités)	USD 1 314	USD 657	USD 1 217	USD 435 190
Type de contrat	Couverture vendeuse	Couverture acheteuse	Couverture acheteuse	Couverture acheteuse
Devises	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR
Date d'échéance	16/12/2016	20/01/2016	22/01/2016	16/12/2021
Cours à terme	1,102145	1,096185	1,099302	1,2434
Contrepartie (en milliers d'euros)	1 192	599	1 107	350 000
Valeur de marché au 31 décembre 2015 (en milliers d'euros)	1 207	603	1 118	373 501

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 2015 (en milliers d'euros)	373 501	331 882	331 882

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 2015.
- Lignes de crédit bilatérales confirmées de 722 millions d'euros :
Ces lignes ne sont pas utilisées au 31 décembre 2015.

Note 26 TABLEAU DES FILIALES ET DES PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2015

(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

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	7 475 908	100,00	5 344 146	5 344 146	-	-	1 952 793	120 307
MMS France Holdings 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France SIREN 444 714 786	114 607	(125 168)	100,00	249 294	132 176	37 020	-	47 288 ⁽¹⁾	-
Médias et Régies Europe 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris SIREN 353 938 905	24 150	2 467	99,99	25 508	25 508	-	10 896	24 799	2 978
Metrobus 1, rond-point Victor Hugo 92 137 Issy-les-Moulineaux SIREN 327 096 426	1 840	1 885	32,30	17 508	17 508	8 099	148 885	2 251	922

(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	175 417	5 345 362	2	-
Montant des dividendes encaissés	63 499	120 307	-	-



INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES AU 31 DÉCEMBRE 2015

	% de participation	Valeur nette comptable (en milliers d'euros)
I – Participations		
A. Participations françaises		
382 023 537 actions MMS France Holdings	100,00 %	132 176
1 609 991 actions Médias et Régies Europe	99,99 %	25 507
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 €, ensemble		3
TOTAL DES PARTICIPATIONS FRANÇAISES		175 417
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 €, ensemble		-
TOTAL DES PARTICIPATIONS ÉTRANGÈRES		5 345 362
TOTAL DES PARTICIPATIONS		5 520 779
II – Autres titres immobilisés		
C. Titres français		
TOTAL DES AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		-
III – Autres titres		
D. Autres titres de sociétés françaises		
1 216 839 actions propres Publicis Groupe SA ⁽¹⁾	0,55 %	50 135
Sicav monétaires		10 747
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 €, ensemble		5
E. Autres titres étrangers		14
TOTAL DES AUTRES TITRES		60 901
TOTAL DES VALEURS MOBILIÈRES		5 581 680

(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	2015	2014	2013	2012	2011
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en milliers d'euros)	89 016	88 482	86 409	84 003	77 343
Nombre d'actions émises	222 540 740	221 203 857	216 023 378	210 008 734	193 357 945
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
• dans le cadre des plans d'actions gratuites	8 092 893	8 865 073	9 041 944	2 826 154	2 504 950
• par l'exercice de bons de souscription d'actions	1 685 218	2 203 033	2 887 805	5 602 699	5 602 699
• par conversion d'obligations ⁽¹⁾	0	12 684 488	14 954 875	18 245 828	45 646 889
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	9 608	52 838	18 751	14 599	20 484
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	(209 565)	(14 347)	574 606	(5 747)	347 285
Impôts sur les bénéfices	(49 113)	(31 980)	(26 997)	(36 622)	(28 196)
Résultat après impôts, amortissements et provisions	(154 752)	(3 007)	551 959	37 483	378 815
Résultat distribué au titre de l'exercice ⁽²⁾	356 065	251 212	229 505	178 179	119 452
Résultats par action (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	(0,72)	0,08	2,78	0,15	1,94
Résultat après impôts, amortissements et provisions	(0,70)	(0,01)	2,56	0,18	1,96
Dividende attribué à chaque action	1,60	1,20	1,10	0,90	0,70
Personnel					
Effectif moyen des salariés	1	38	2	2	2
Montant de la masse salariale	2 895	11 680	4 847	20 870	2 711
Montant des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	634	4 466	1 429	5 179	796

(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 2015, y compris les actions propres.



5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015, 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 25 mars 2016

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et autres

Vincent de La Bachelerie

Christine Staub

MAZARS

Loïc Wallaert

Anne-Laure Rousselou

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

6.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	214	6.3 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL	220
6.1.1 Dénomination sociale et nom commercial	214	6.3.1 Capital souscrit et catégories d'actions	220
6.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement	214	6.3.2 Existence d'actions non représentatives du capital, nombre et principales caractéristiques	223
6.1.3 Date de constitution et durée	214	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	223
6.1.4 Siège social, forme juridique, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	214	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	224
6.1.5 Actes constitutifs et statuts	214	6.3.5 Nantissements, garanties et sûretés	225
6.2 ACTIONNARIAT	217	6.3.6 Participation des salariés au capital	225
6.2.1 Actionnaires significatifs et droits de vote	217	6.3.7 Historique du capital social	226
6.2.2 Contrôle de la Société	219	6.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES	227
6.2.3 Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition	219	6.4.1 Publicis Groupe en Bourse	227
		6.4.2 Relations avec les investisseurs	227
		6.4.3 Marché des titres	227

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)144 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, scénarii 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. 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



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur la Société

6

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-proprétaires 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 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, ainsi qu'aux coûts liés à la liquidation, 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 2015, 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.

Il est précisé que le 17 mars 2015, Mme Élisabeth Badinter a cédé à la Société, avec son groupe familial, 2 406 873 actions Publicis Groupe SA.

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DE LA SOCIÉTÉ

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.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Actionnariat

6

RAPPEL DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DE LA SOCIÉTÉ DES DEUX ANNÉES PRÉCÉDENTES

Au 31 décembre 2014	Actions détenues	% du capital ⁽²⁾	Droits de vote	% des droits de vote ⁽³⁾
A/ Actionnaires 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.

Au 31 décembre 2013	Actions détenues	% du capital ⁽²⁾	Droits de vote	% des droits de vote ⁽³⁾
A/ Actionnaires détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter ⁽¹⁾	19 172 340	8,88 %	38 344 680	16,35 %
BlackRock Inc. ⁽⁴⁾	13 261 591	6,14 %	13 261 591	5,65 %
Thornburg Investment Management Inc. ⁽⁴⁾	12 809 443	5,93 %	12 809 443	5,46 %
B/ Actions autodétenues	9 436 116	4,37 %	-	-
C/ Public (nominatif et porteur)	161 343 888	74,68 %	170 174 387	72,54 %
TOTAL	216 023 378	100,00 %	234 590 101	100,00 %

(1) Mme Élisabeth Badinter détient 2,73 % d'actions en pleine propriété (représentant 5,03 % des droits de vote) et 6,14 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 11,32 % 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.

(4) Les fonds institutionnels détiennent des actions pour le compte de fonds ou de clients sous gestion.

Il est rappelé qu'en date du 15 février 2013, Publicis Groupe SA a acquis le solde des actions encore détenues par Dentsu, soit 3 875 139 actions. Les actions ainsi acquises ont été conservées en actions autodétenues.

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 suivants :

Mme Élisabeth Badinter, par courrier du 20 mars 2015, a déclaré avoir franchi en baisse, le 17 mars 2015, le seuil de 15 % des droits de vote de la Société.

La Société Invesco Ltd., par courrier du 30 avril 2015, complété par un courrier du 6 mai 2015, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 28 avril 2015, le seuil de 5 % du capital de la Société.

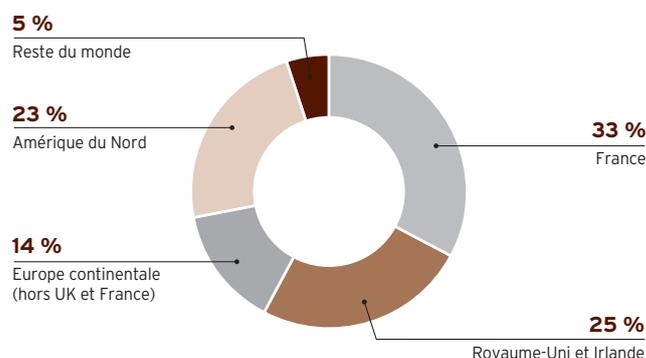
La Société The Capital Group Companies, Inc., agissant en qualité d'*investment adviser* pour le compte de fonds, a déclaré :

- par courrier reçu le 22 décembre 2015, avoir franchi en hausse, le 18 décembre 2015, le seuil de 5 % du capital de la Société ;
- 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.

Le nombre approximatif d'actionnaires selon le dernier recensement exhaustif disponible en date du 31 décembre 2015, qui correspond au TPI (titres au porteur identifiables) croisé avec les informations sur les actions nominatives gérées par CACEIS Corporate Trust, était d'environ 73 739 actionnaires.



RÉPARTITION DU CAPITAL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE AU 31 DÉCEMBRE 2015 (EN % DU CAPITAL)



6.2.2 CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2015, 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 emprunts 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 2 juillet 2015, Publicis Groupe SA a mis en paiement la totalité du dividende mis en distribution lors de l'Assemblée générale mixte du 27 mai 2015, 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 65 232,80 euros par création de 163 082 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal.

Au cours de l'exercice 2015, 655 982 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal ont été créées au titre des plans d'actions gratuites (notamment au titre du LTIP 2011, LTIP 2012 et LTIP 2013 pour les bénéficiaires en France et le plan international d'actions gratuites 2011), représentant une augmentation de capital globale de 262 392,80 euros.

517 819 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 207 127,60 euros.

Au 31 décembre 2015, le capital social s'élevait à 89 016 296 euros et était divisé en 222 540 740 actions de 0,40 euro de nominal, entièrement libérées, dont 25 177 932 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 2015
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions propres	29 mai 2013 (12 ^e résolution)	26 mois Mis fin par l'AG du 27/05/2015 (17 ^e résolution)	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	29 mai 2013 (13 ^e résolution)	26 mois Mis fin par l'AG du 27/05/2015 (18 ^e résolution)	Dans la limite des plafonds fixés par les 13 ^e et 14 ^e résolutions de l'AGE du 28 mai 2014 ⁽¹⁾⁽²⁾	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société	29 mai 2013 (14 ^e résolution)	26 mois Mis fin par l'AG du 27/05/2015 (19 ^e résolution)	Dans la limite de 10 % du capital ⁽¹⁾⁽²⁾	Néant
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	Dans la limite de 3 % du capital Plafond de 0,5 % du capital pour les dirigeants mandataires sociaux ⁽³⁾	Néant

(1) 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.

(2) 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.

(3) Ce plafond s'imputera sur le plafond de 3 % fixé par la quinzième résolution de l'AGE du 29 mai 2013.



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 2015
Autorisation d'intervenir sur les actions de la Société	28 mai 2014 (12 ^e résolution)	18 mois Mis fin par l'AG du 27/05/2015 (16 ^e résolution)	Dans la limite de 10 % du capital Enveloppe globale maximale : 1 836 200 000 € Prix unitaire maximum d'achat : 85 €	17 mars 2015 : rachat de 2 406 873 actions détenues par la famille Badinter au prix de 73,03 €/actions Montant total du rachat : 175 775 861 € (hors taxes sur les transactions financières) Tout autre usage au cours de l'exercice 2015 est répertorié dans l'autorisation similaire donnée par l'AG du 27/05/2015 (16 ^e résolution exposée ci-après)
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	Montant nominal maximum : 30 000 000 € ⁽¹⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ⁽⁴⁾	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	Montant nominal maximum : 9 000 000 € ⁽¹⁾⁽²⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ⁽⁴⁾	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	Dans la limite de 20 % du capital Montant nominal maximum : 9 000 000 € ⁽¹⁾⁽²⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ⁽⁴⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres	28 mai 2014 (16 ^e résolution)	26 mois Échéance : 28/07/2016	Montant nominal maximal : 30 000 000 € ⁽¹⁾	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des valeurs mobilières en cas d'offre publique initiée par la Société	28 mai 2014 (17 ^e résolution)	26 mois Échéance : 28/07/2016	Montant nominal maximal : 9 000 000 € ⁽¹⁾⁽²⁾	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	Dans la limite de 15 % ⁽¹⁾⁽²⁾ 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 : 28/07/2017	Dans la limite de 5 % du capital ⁽⁵⁾ Plafond de 0,5 % du capital pour les dirigeants mandataires sociaux ⁽⁶⁾⁽⁷⁾	Attribution globale de 1 062 770 actions gratuites
Délégation à l'effet d'augmenter le capital au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise	28 mai 2014 (20 ^e résolution)	26 mois Mis fin par l'AG du 27/05/2015 (20 ^e résolution)	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ⁽¹⁾⁽⁸⁾	Néant

(1) 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.

(2) 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.

(4) 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.

(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 montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la vingt et unième résolution de l'AGE du 28 mai 2014.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur le capital

6

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 2015
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	28 mai 2014 (21 ^e résolution)	18 mois Mis fin par l'AG du 27/05/2015 (21 ^e résolution)	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(1) (9)}	Néant
Autorisation d'intervenir sur les actions de la Société*	27 mai 2015 (16 ^e résolution)	18 mois Échéance : 27/11/2016	Dans la limite de 10 % du capital Enveloppe globale maximale : 2 212 038 570 € Prix unitaire maximum d'achat : 100 €	Acquisition de 3 935 000 actions par l'intermédiaire de Citigroup (cours moyen d'achat : 73,89 €). Montant total : 290 758 340 € Contrat de liquidité : acquisition de 1 390 551 actions (cours moyen d'achat 67,09 €) et cession de 1 328 381 actions (cours moyen de vente 66,79 €) Cession de 354 223 actions aux bénéficiaires de stock-options. Livraison de 12 684 356 actions (remboursement Orane 2022) et de 43 991 actions (autres opérations)
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions propres	27 mai 2015 (17 ^e résolution)	26 mois Échéance : 27/07/2017	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 : 27/07/2017	Dans la limite des plafonds fixés par les 13 ^e , 14 ^e et 15 ^e résolutions de l'AGE du 28 mai 2014 ^{(1) (2)}	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société*	27 mai 2015 (19 ^e résolution)	26 mois Échéance : 27/07/2017	Dans la limite de 10 % du capital ^{(1) (2)}	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 : 27/07/2017	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(1) (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 : 27/11/2016	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(1) (11)}	Néant

(1) 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.

(2) 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.

(9) 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 28 mai 2014.

(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.

* Le Directoire ne pourra, 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 27 mai 2015, a, dans sa seizième 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 ;
- (3) la conservation et la remise ultérieure d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du capital ;
- (4) l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Publicis 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 des actions ainsi acquises ;
- (6) la mise en œuvre de toute pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par les autorités de marché.

Ce programme de rachat serait également destiné à permettre à la Société d'opérer 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 des actions, céder les actions rachetées ou les transférer à tout moment et par tous moyens dans le respect de la réglementation en vigueur, et notamment par acquisition ou cession en Bourse ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme qui pourrait être réalisée par ce moyen) par offre publique d'achat, de vente ou d'échange, par utilisation de mécanismes optionnels, par utilisation d'instruments dérivés négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré, de ventes à réméré, dans tous les cas soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement ; la Société pourra également conserver les actions rachetées 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.

Le Directoire ne pourra, 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 cent douze millions trente-huit mille cinq cent soixante-dix euros (2 212 038 570 euros).

Le prix unitaire maximum d'achat a été fixé à 100 euros, 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 douzième résolution de l'Assemblée générale du 28 mai 2014.

Le descriptif du programme de rachat d'actions a fait l'objet d'une mise en ligne sur le site de Publicis Groupe SA.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur le capital

6

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ACHATS AU TITRE DES DIFFÉRENTS PROGRAMMES DE RACHAT DEPUIS 2011

	Quantité	Prix moyen d'achat (en euros)
Période du 01/01/2011 au 31/12/2011	2 339 802	36,64
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

Le 17 mars 2015, Mme Élisabeth Badinter, avec son groupe familial, a cédé à la Société 2 406 873 actions Publicis Groupe SA pour un montant (hors taxes sur les transactions financières) 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. La Société a également acquis, du 30 mars au 9 juin 2015, 3 935 000 actions Publicis Groupe SA par l'intermédiaire de Citigroup pour un montant total de 290 758 340 euros, soit à un prix moyen d'achat de 73,89 euros. L'ensemble de ces actions ainsi rachetées ont été affectées à la couverture des titres de créance donnant accès au capital et en particulier au remboursement des Oranes 2022.

Par ailleurs, au titre du contrat de liquidité conclu avec la société Kepler Cheuvreux, la Société a procédé au cours de l'exercice 2015 à l'acquisition de 1 390 551 actions au cours moyen d'achat de 67,09 euros et a cédé 1 328 381 actions au cours moyen de vente de 66,79 euros.

La Société a cédé en 2015 au total 354 223 actions autodétenues aux bénéficiaires de stock-options qui ont levé leurs options d'achat d'actions pendant l'exercice et n'a livré, au titre des plans d'actions gratuites, aucune action existante. La Société a également livré 12 684 356 actions dans le cadre du remboursement anticipé de l'Orane 2022 et remis 43 991 actions en paiement d'acquisitions.

Le montant des frais de négociation et des honoraires supportés par la Société au cours de l'exercice 2015 pour les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée générale du 28 mai 2014 dans sa douzième résolution puis par l'Assemblée générale du 27 mai 2015 dans sa seizième résolution, s'élève à 485 353 euros.

Au 31 décembre 2015, dans le cadre des différentes autorisations de rachat, Publicis Groupe SA détenait 1 216 839 actions (0,55 %) de son propre capital, pour un prix de revient global de 50 134 862 euros et un prix moyen unitaire de 41,20 euros.

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 2015, tenant compte de la dilution maximale résultant de l'ensemble des instruments financiers émis par la Société, est la suivante :

Au 31 décembre 2015	Actions détenues	%	Droits de vote	%
Élisabeth Badinter	16 700 967	7,45 %	33 401 934	13,46 %
Capital Group Companies, Inc	11 226 876	5,01 %	11 226 876	4,52 %
Actions autodétenues	1 216 839	0,54 %	-	-
Public (nominatif et porteur)	193 396 058	86,25 %	201 873 023	81,34 %
Bons de souscription d'actions ⁽¹⁾	1 685 218	0,75 %	1 685 218	0,68 %
TOTAL	224 225 958	100,00 %	248 187 051	100,00 %

(1) Instruments dans la monnaie à la date d'arrêté des comptes 2015 (cours au 5 février 2016 : 53,89 €).

Un actionnaire, détenant 1 % du capital social de Publicis Groupe SA au 31 décembre 2015, 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 2015, 539 000 actions inscrites au nominatif pur et 114 641 inscrites au nominatif administré faisaient l'objet d'un nantissement, soit un total de 653 641 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 2015
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 2015 n'est pas significative.

Il convient d'observer que le FCPE Publicis Groupe détenait, au 31 décembre 2015, 407 097 actions Publicis Groupe. En conséquence, les collaborateurs de Publicis Groupe détenaient à travers le FCPE, à la même date, 0,18 % du capital.

Au 31 décembre 2015, le nombre total d'options restant à lever par l'ensemble des bénéficiaires, est de 5 372 943, dont 479 566 sont des options d'achat d'actions exerçables immédiatement et 4 893 377 sont des options de souscription ou d'achat d'actions en cours d'acquisition.

Le Groupe a reconduit son programme de plan d'incentive à long terme avec le « LTIP 2015 ». Ce plan a attribué, en avril 2015, 639 800 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 quatre ans (sauf pour les Français qui bénéficient d'une période d'acquisition de trois ans, mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux 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 2015.

Afin de faciliter l'intégration de Sapient et de ses filiales dans le Groupe Publicis, le Directoire a créé un programme spécifique de plan d'incentive à long terme avec le « 2015 Stock Incentive Plan Sapient ». Le plan de rémunération en actions s'articule en trois formules de durée variable reposant sur des caractéristiques particulières de présence et, le cas échéant, de performance. Ce plan a attribué, en avril 2015, 422 970 actions gratuites à un certain nombre de dirigeants de Sapient. 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 3 ans. Pour la troisième formule la livraison de l'intégralité des actions gratuites a lieu au terme d'une période de 4 ans.

Le plan d'attribution d'actions gratuites « LTIP 2013-2015 », mis en place en juin 2013 au bénéfice des seuls membres du Directoire, prévoit sous condition de performance (objectifs de croissance et de rentabilité) une attribution de 105 000 actions au total à l'issue d'une période de trois ans (2013, 2014, 2015). Aucune nouvelle attribution d'actions gratuites aux membres du Directoire n'a été effectuée au cours de l'exercice 2015.

Au 31 décembre 2015, 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 3 019 291.

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.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur le capital

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				
31/12/2012	CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2012	210 008 734	0,40	84 003 494				
11/04/2013	Augmentations de capital (livraison d'actions gratuites)	292 076	0,40	116 830				
19/08/2013								
22/09/2013								
02/12/2013								
05/07/2013	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	1 361 502	0,40	544 600				
02/09/2013	Augmentation de capital (9 ^e tranche de remboursement des Oranes)	1 562 129	0,40	624 852				
30/09/2013	Augmentations de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	2 798 937	0,40	1 119 575				
31/10/2013								
30/11/2013								
13/12/2013								
31/12/2013								
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	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	2 094 672	0,40	837 869				
03/07/2014								
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	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	163 082	0,40	65 233				
02/07/2015								
31/12/2015	CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2015	222 540 740	0,40	89 016 296				



6.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES

6.4.1 PUBLICIS GROUPE EN BOURSE

Le contexte général des marchés financiers a été plutôt favorable en 2015, en particulier jusqu'à l'été. Les marchés d'actions en Europe ont bénéficié de la conjonction de plusieurs facteurs :

- une croissance économique contrastée suivant les zones géographiques, mais en accélération en Europe ;
- une politique monétaire de la BCE alimentant les marchés en liquidités ;
- l'appréciation du dollar par rapport à l'euro, favorable aux perspectives bénéficiaires des groupes européens.

Les craintes de ralentissement de l'économie chinoise ont pesé sur la tendance des marchés dès la rentrée de septembre.

Au global, les indices boursiers se sont appréciés de 5 à 15 %. L'indice CAC 40 a progressé de 8,5 %, et l'indice Stoxx Europe Media de 12 %. A contrario, les grands indices américains ont stagné ou légèrement baissé, notamment en raison de la hausse du dollar sur la période. En outre, la croissance économique a quelque peu déçu en fin d'année, en particulier dans les secteurs industriels et liés à l'énergie.

Le cours de l'action Publicis a fini l'année 2015 sur un gain de 2,9 %. Son comportement a été très corrélé avec celui des indices de marché et des comparables. Le cours a commencé l'année en suivant une tendance très haussière : au 22 avril, la performance 2015 du cours de Publicis a culminé à + 31 %. Il a ensuite vécu une période de consolidation en raison de l'exposition du Groupe aux nombreuses revues de budgets initiées par les grands annonceurs mondiaux, puis est entré dans une tendance baissière à la fin de l'été, consécutive à une perspective de croissance organique inférieure aux attentes des analystes. Cette tendance défavorable a réduit fortement la performance boursière, qui demeure néanmoins positive. Sur la base des dividendes réinvestis, le titre Publicis Groupe affiche une progression de 4,6 %.

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 2015, Publicis Groupe a rencontré près de 900 investisseurs institutionnels en Europe, au Royaume-Uni et aux États-Unis (contre environ 600 en 2014), lors de rendez-vous privés (*roadshows*) et de conférences investisseurs du secteur en Europe et aux États-Unis.

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/FR0000130577) ;
- 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.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Informations boursières

6

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 2015 :

- plus haut : 79,40 euros le 22 avril 2015 ;
- plus bas : 55,60 euros le 22 octobre 2015 ;
- cours moyen : 66,565 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	
2014	Août	21	555 462	30 579	54,22	56,70	58,05	53,15
	Septembre	22	580 532	32 467	56,76	54,37	58,53	53,02
	Octobre	23	945 261	49 738	54,10	55,27	55,58	49,62
	Novembre	20	688 640	38 880	54,00	59,06	59,08	52,10
	Décembre	21	623 967	36 789	58,79	59,64	60,78	56,15
	Janvier	21	854 782	53 486	59,85	66,43	67,97	57,34
	Février	20	656 219	45 598	66,53	72,87	73,23	65,77
	Mars	22	813 493	59 660	72,95	71,83	77,02	68,83
	Avril	20	862 910	64 783	71,92	74,86	79,40	71,26
	Mai	20	618 942	46 298	74,89	72,81	77,46	70,85
	Juin	22	1 098 907	75 906	73,00	66,32	73,79	66,32
	Juillet	23	958 186	66 211	67,08	68,94	73,97	64,73
	Août	21	895 900	57 140	68,82	63,52	69,63	57,81
	Septembre	22	727 456	44 578	62,80	60,98	64,28	58,09
	Octobre	22	1 181 159	71 513	61,42	59,06	65,24	55,60
2015	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
2016	Février	21	1 125 301	62 106	55,40	57,16	58,04	50,50

(1) Volumes traités sur Euronext (hors plateformes alternatives).

BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS (BSA) PUBLICIS GROUPE

- lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN : FRO000312928) ;
- premier jour de cotation : 25 septembre 2002 ;
- évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2015 :
 - plus haut : 49,98 euros le 23 avril 2015 ;
 - plus bas : 27,02 euros le 6 janvier 2015 ;
 - cours moyen : 37,503 euros pour 2015 (sur la base des cours de clôture).

Au 31 décembre 2015, 1 660 313 bons de souscription d'actions, exerçables jusqu'en 2022, restaient en circulation.



ÉMISSION EURO OBLIGATAIRE EN DEUX TRANCHES À ÉCHÉANCE 2021 ET 2024 ÉMISES LE 9 DÉCEMBRE 2014

Émission obligataire dans le cadre d'un placement de 1,3 milliard d'euros en deux tranches :

- lieu de cotation : Euronext Paris ;
- premier jour de cotation : 11 décembre 2014 ;
- évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2015 :
 - tranche de 700 millions d'euros à échéance du 16 décembre 2021, avec un coupon annuel de 1,125 % (code ISIN : FRO012384634) :
 - plus haut : 102,663 euros le 11 mars 2015,
 - plus bas : 97,923 euros le 10 juillet 2015,
 - cours moyen : 100,199 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 : FRO012384667) :
 - plus haut : 105,729 euros le 11 mars 2015,
 - plus bas : 96,097 euros le 10 juillet 2015,
 - cours moyen : 100,485 euros (sur la base des cours de clôture).



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée générale mixte, ordinaire annuelle et extraordinaire se tiendra le 25 mai 2016 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.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES



8.1	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	234	8.4	TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	237
8.2	RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET ATTESTATION	235	8.5	TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	239
8.2.1	Responsable du document de référence	235	8.6	TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT DE GESTION	240
8.2.2	Attestation du responsable du document de référence	235			
8.3	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	236			
8.3.1	Commissaires aux comptes titulaires	236			
8.3.2	Commissaires aux comptes suppléants	236			



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Documents accessibles au public

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 2014 et 31 décembre 2015 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 2014 et 31 décembre 2015 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 4 avril 2016

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 Christine Staub

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. Loïc Wallaert et Mme Anne-Laure Rousselou

61, rue Henri-Régnauld, 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-Régnauld, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie

Désigné par l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2010, en remplacement de M. Patrick de Cambourg, 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 2015.



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	235	8.2.1
1.2. Attestation	235	8.2.2
2. Contrôleurs légaux des comptes		
2.1. Identité	236	8.3
2.2. Changement éventuel	-	NA
3. Informations financières sélectionnées		
3.1. Informations financières historiques	6	1.1
3.2. Informations financières intermédiaires	-	NA
4. Facteurs de risques	28 à 33	1.8
5. Informations concernant l'émetteur		
5.1. Histoire et évolution de la Société	7 à 9 ; 214	1.2 ; 6.1.1 à 6.1.4
5.2. Investissements	20 à 24	1.5
6. Aperçu des activités		
6.1. Principales activités	11 à 16	1.4.1 à 1.4.3
6.2. Principaux marchés	16 à 18 ; 174 à 175	1.4.5 ; 1.4.6 et 4.6 (note 27)
6.3. Événements exceptionnels	NA	NA
6.4. Dépendance de l'émetteur	16 et 17 ; 28 à 33	1.4.5 et 1.8
6.5. Position concurrentielle	19	1.4.8
7. Organigramme		
7.1. Description sommaire du Groupe	10	1.3.1
7.2. Liste des filiales importantes	10	1.3.2
8. Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1. Immobilisations corporelles importantes	16	1.4.4
8.2. Questions environnementales	101 à 103	2.4.5
9. Examen de la situation financière et du résultat		
9.1. Situation financière	115 à 117	3.4
9.2. Résultat d'exploitation	109 à 114	3.1 à 3.3
10. Trésorerie et capitaux		
10.1. Informations sur les capitaux	116	3.4.2
10.2. Flux de trésorerie	115	3.4.1
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	117	3.4.3
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	117	3.4.4
10.5. Sources de financement attendues	117	3.4.5
11. Recherche et développement, brevets et licences	26 et 27	1.7
12. Informations sur les tendances	120	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	36 à 45	2.1.1 à 2.1.3
14.2. Conflits d'intérêts	43	2.1.1.4
15. Rémunérations et avantages		
15.1. Rémunérations versées et avantages en nature	57 à 81	2.2
15.2. Provisions pour pensions et retraites	76 ; 157 à 161	2.2.3 et 4.6 (note 21)
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1. Date d'expiration des mandats	36 à 43	2.1.1
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	82	2.3.1
16.3. Informations sur les Comités d'audit et de rémunération	46 et 47	2.1.4.2 et 2.1.4.3
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	48 à 52 ; 56	2.1.5.1 ; 2.1.7



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Table de concordance du document de référence

	N° de pages	N° de chapitres
17. Salariés		
17.1. Nombre de salariés	142	4.6 (note 3)
17.2. Participations et stock-options	68 à 81	2.2.3 ; 2.2.4 et 2.2.5
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	225	6.3.6
18. Principaux actionnaires		
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	217 et 218	6.2.1
18.2. Existence de droits de vote différents	215 et 216	6.1.5
18.3. Contrôle direct ou indirect	219	6.2.2
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	219	6.2.3
19. Opérations avec des apparentés	82 et 83	2.3
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1. Informations financières historiques	121 à 184 ; 187 à 210	4 et 5
20.2. Informations financières pro forma	-	NA
20.3. États financiers	121 à 184	4
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	185 et 186 ; 211 et 212	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	119	3.6
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	30 ; 136 ; 156 et 157	1.8.2 ; 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	220 à 226	6.3
21.2. Actes constitutifs et statuts	214 à 216	6.1.5
22. Contrats importants	25	1.6
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	-	NA
24. Documents accessibles au public	234	8.1
25. Informations sur les participations	181 à 184	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 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 ;
- les comptes consolidés de l'exercice 2013 établis en application des normes IFRS, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 111 à 189 et 190 à 191 du document de référence 2013 déposé à l'AMF le 4 avril 2014 sous le numéro D. 14-0293 ;
- 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 ;
- l'évolution de la situation financière et du résultat des opérations du Groupe pour l'exercice 2013, présentée aux pages 97 à 108 du document de référence 2013 déposé à l'AMF le 4 avril 2014 sous le numéro D. 14-0293 ;
- 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 ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2013 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 2013 déposé à l'AMF le 4 avril 2014 sous le numéro D. 14-0293 ;
- 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 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice 2013, figurant en pages 46 à 48 du document de référence 2012 déposé à l'AMF le 4 avril 2014 sous le numéro D. 14-0293 ;
- les parties non incluses des documents de référence 2014 et 2013 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	188 à 210	5.1 à 5.5
2. Comptes consolidés	122 à 184	4.1 à 4.6
3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	211 à 212	5.6
4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	185 à 186	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	235	8.2.2
7. Honoraires des commissaires aux comptes	180	4.6 (note 31)
8. Rapport de la Présidente du Conseil de surveillance établi en application de dispositions légales	47 à 54	2.1.5
9. Rapport des commissaires aux comptes sur le contrôle interne	55	2.1.6

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	6 ; 7 à 9 ; 11 à 19	1.1 ; 1.2 et 1.4
Résultats de l'activité de la Société et du Groupe	122 à 124 ; 188 ; 189 à 190 ; 208 à 209 ; 210	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	20 à 24 ; 109 à 118	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	11 à 13 ; 24 ; 96 ; 110	1.4.2 ; 1.5.2 ; 2.4.2.2 et 3.1
Évolution prévisible de la Société et du Groupe	24 ; 120	1.5.2 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 %	119	3.6
Prises de participations ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République Française	20 à 24	1.5.1

ÉLÉMENTS DE PRÉSENTATION DU GROUPE

	N° de pages	Chapitres
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	28 à 33	1.8
Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers	131 à 138 ; 169 à 171 ; 171 à 174	4.6 (notes 1.3, 25 et 26)
Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	31 à 32 ; 117 ; 162 à 166 ; 171 à 174	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	88 à 105	2.4
Activité en matière de recherche et développement	26 à 27 ; 133	1.7 et 4.6 (note 1.3)



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	36 à 43	2.1.1
Rémunération totale et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social	57 à 81	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	57 à 81	2.2
Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	71 ; 73 à 76 ; 225	2.2.3 (tableaux 4,5, 8 et 9) et 6.3.6
Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	58 à 68 ; 176 à 178	2.2.2 et 4.6 (note 28)
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	58 à 68 ; 72 ; 176 à 178	2.2.2 ; 2.2.3 (tableaux 6 et 7) et 4.6 (note 28)
Opérations des dirigeants et des personnes liées sur les titres de la Société	81	2.2.5
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	214 à 216	6.1.5
Pouvoir du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	214 à 216 ; 220 à 222 ; 223 à 224	6.1.5 6.3.1 et 6.3.3
Détails des achats et des ventes d'actions propres au cours de l'exercice	223 à 224	6.3.3
Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	168	4.6. (note 24)
Délégations en cours de validité	220 à 222	6.3.1
Structure et évolution du capital de la Société	217 à 219 ; 220 à 226	6.2. et 6.3
Actionnaires significatifs et droits de vote	217 à 219	6.2.1
Actionnariat salarié	225	6.3.6
Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition	219	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	217 à 219	6.2.1
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	58 à 68	2.2.2



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Table de réconciliation du rapport de gestion

ÉLÉMENTS RELATIFS AUX ÉTATS FINANCIERS

	N° de page	Chapitre
Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	210	5.5
Information sur les délais de paiement	118	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
Sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance et les procédures de contrôle interne	47 à 54	2.1.5
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport de la Présidente du Conseil de surveillance	55	2.1.6

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Table de réconciliation du rapport de gestion



8

Publicis Groupe SA

Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 89 016 296 euros

Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris - 542 080 601 RCS Paris

