



27 mai 2020 à 10 h

133, avenue des Champs-Élysées,
75008 Paris
À HUIS CLOS

2020

AVIS DE CONVOCATION

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE



**PUBLICIS
GROUPE**



Sommaire

P. 2

Message de Maurice Lévy

P. 5

Message de Arthur Sadoun

P. 8

Modèle d'affaires

P. 10

Ce qu'il vous faut savoir sur :

P. 10

- les chiffres clés 2019

P. 12

- la gouvernance et ses évolutions

P. 16

- la rémunération des mandataires sociaux

P. 17

- les modifications statutaires

P. 18

- la participation à l'Assemblée générale

P. 19

Ordre du jour

P. 21

Résolutions de la compétence
de l'Assemblée générale ordinaire

P. 28

Résolutions de la compétence
de l'Assemblée générale extraordinaire

P. 46

Commentaires sur l'exercice

P. 53

Perspectives

Profil du Groupe

Publicis Groupe 3^e groupe mondial de communication

Publicis Groupe est un des leaders mondiaux de la transformation marketing et digitale des entreprises. Il est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la stratégie à l'exécution, en combinant la transformation marketing et la transformation digitale des entreprises, connectées par la *data*. Publicis Groupe se positionne comme le partenaire privilégié dans la transformation de ses clients pour leur permettre de créer avec les consommateurs des expériences personnalisées à grande échelle.

Revenu net ← **9 800 M€**

1 699 M€ → Marge opérationnelle*

Taux de marge opérationnelle* ← **17,3%**

1 188 M€ → Résultat net courant (part du Groupe)

Bénéfice net courant par action dilué ← **5,02 €**

83 000 → Collaborateurs

Présent dans ← **126 pays**

* Hors coûts de transaction liés à l'acquisition d'Epsilon.



Message du Président du Conseil de surveillance

Il y a quelque chose de surréaliste à présenter l'activité du Groupe en 2019 alors que nous vivons la plus grave pandémie des temps modernes avec son cortège de mauvaises nouvelles : nombre de personnes infectées par le coronavirus, sous assistance respiratoire ou morts et les difficultés de tous les États à faire face à ce mal qui s'est répandu de façon inexorable sur l'ensemble de notre planète. L'activité est largement arrêtée, les populations confinées, de nouvelles règles de comportement social sont en vigueur : distanciation, gestes barrières...

Ma première pensée va naturellement à ces nouveaux héros, soignants et tous ceux qui font que la vie puisse tout simplement continuer dans un monde aussi difficile. Leur travail indispensable à notre société est tout simplement admirable.

“ Cela fait maintenant quelques années que nous avons initié une indispensable transformation de notre organisation, de notre façon de travailler pour nous adapter aux bouleversements de notre industrie sous l'effet du numérique et de l'innovation afin de mieux accompagner nos clients. ”



Maurice Lévy
Président du Conseil de surveillance

Face à cette situation difficile qui touche tous les secteurs économiques et le monde entier, permettez-moi de souligner les principales décisions prises par le Directoire et son Président, Arthur Sadoun, en plein accord avec le Conseil de surveillance, dès les premières heures des nouvelles parvenues de Chine et appliquées rapidement à l'ensemble de nos agences :

- en priorité, les mesures visant à protéger nos collaborateurs, leur santé et leur bien-être, en leur offrant les moyens de travailler à distance : 95 % de nos effectifs mondiaux ont été en mesure de travailler depuis chez eux et toutes les dispositions ont été prises pour leur permettre de vivre le moins mal possible cette situation inédite. Je dois dire mon admiration devant les efforts considérables fournis par nos collaborateurs et les trésors de créativité, d'inventivité déployés pour continuer à servir avec efficacité nos clients ;
- veiller à apporter à nos clients tout le support dont ils peuvent avoir besoin dans tous les domaines, en étant proches d'eux, de leurs préoccupations premières et en apportant des solutions stratégiques, créatives, ou technologiques susceptibles de les aider à traverser au mieux cette crise ;
- s'assurer que notre Groupe est bien protégé et capable de surmonter les difficultés présentes dont l'ampleur à l'heure où j'écris ces lignes est encore inconnue, en veillant à une gestion rigoureuse de nos coûts, de notre trésorerie et en gardant intacte notre capacité de rebond. Il faut souligner que les investissements consentis depuis des années pour nous doter d'une entité comme Re:sources, de moyens technologiques ou encore d'entités stratégiques sur la



“ Les résultats financiers de notre Groupe sont parmi les meilleurs de l’industrie, si ce n’est les meilleurs : robustesse du bilan, gestion saine de nos ressources, structure avisée de notre dette contenue dans des limites raisonnables, génération d’un bon *cash-flow*. ”

technologie ou la *data* sont des atouts très précieux pour traverser ces moments difficiles. Le déploiement de la plateforme Marcel récemment conçue pour développer les échanges entre tous nos talents et une meilleure utilisation de nos ressources internes, permettra d’améliorer encore la qualité de nos prestations, l’épanouissement de nos talents et leur utilisation optimale.

Dans ce contexte sans précédent, le Conseil de surveillance s’est réuni le vendredi 10 avril pour examiner notamment : les performances du premier trimestre 2020, les premières conséquences économiques de la pandémie du COVID-19 et du confinement dans un certain nombre de pays ou d’États, les décisions prises par le management pour faire face aux évolutions rapides de la situation, ainsi que la politique de dividende au titre de l’exercice 2019, payable en 2020.

À cette occasion, le Conseil de surveillance a indiqué avoir été très impressionné par l’exceptionnelle mobilisation des équipes à travers le monde, les élans de solidarité et l’esprit de collaboration à tous les niveaux, et il a tenu à exprimer ses plus vifs remerciements et assurer le Président du Directoire et les équipes de management du Groupe de son soutien total.

Face à cette crise inédite par son ampleur, le Conseil de surveillance a entériné la décision du Directoire de demander aux actionnaires de faire un effort de solidarité avec le Groupe, en réduisant, d’une part, le dividende de 50 % à 1,15 euro, contre 2,30 euros par action initialement prévus, en décalant

son versement de début juillet au 28 septembre 2020 et enfin, en invitant les actionnaires à utiliser l’option du paiement en actions afin de réinvestir leurs dividendes dans l’entreprise.

De plus, des décisions individuelles et volontaires de réduction temporaire des rémunérations ont été prises par Arthur Sadoun, Président du Directoire, de réduire sa rémunération fixe des deuxième et troisième trimestres de 30 % et par Anne-Gabrielle Heilbronner, Steve King et les membres du *Management Committee* de réduire leur rémunération fixe de 20 % pour les deuxième et troisième trimestres 2020. J’ai souhaité pour ma part, que ma rémunération annuelle soit réduite de 30 %.

Mais puisqu’il faut tout de même parler de l’activité de 2019 qui est l’objet de ce document, revenons sur cet exercice. Cela fait maintenant quelques années que nous avons initié une indispensable transformation de notre organisation, de notre façon de travailler pour nous adapter aux bouleversements de notre industrie sous l’effet du numérique et de l’innovation afin de mieux accompagner nos clients.

Nous avons acquis, à travers Sapien, des compétences en technologie et en consulting pour préparer nos clients à leur propre transformation.

Plus récemment, nous avons parachevé la constitution des actifs indispensables pour faire face aux enjeux d’avenir avec l’acquisition d’Epsilon, leader mondial de la *data*. Je crois qu’il n’est nul besoin d’insister sur le rôle majeur que jouent les « *data* » et l’intelligence artificielle dans la gestion de la communication aujourd’hui et encore plus demain.

Le Directoire a mené les réformes et restructurations nécessaires pour que soit mise en œuvre une organisation par pays et que notre mode de fonctionnement sous le concept de « *Power of One* » bénéficie à tous nos clients.

Cette période de transition a eu un double coût : celui des restructurations et celui des pertes d’opportunité de croissance qui nous ont pénalisés.



“ J’ai toute confiance dans la capacité de nos équipes à tous les niveaux pour faire face aux situations les plus inattendues et à en sortir renforcées. ”

C’est ainsi qu’en 2019 nous avons eu une croissance en berne mais que dans le même temps nous avons commencé à récolter les fruits de notre transformation par des victoires brillantes en « *new business* » situant notre Groupe pour la deuxième année consécutive en tête du classement mondial. Ces succès prouvent la pertinence de notre stratégie, la qualité de nos actifs et le talent de nos équipes ainsi que la détermination de nos dirigeants.

Les résultats financiers de notre Groupe sont parmi les meilleurs de l’industrie, si ce n’est les meilleurs : robustesse du bilan, gestion saine de nos ressources, structure avisée de notre dette contenue dans des limites raisonnables, génération d’un bon *cash-flow*. Tout ceci n’est pas le fruit d’un hasard mais le résultat d’un travail considérable mené par toutes les équipes du Groupe dans tous les domaines et fidèle à une culture de performance bien établie. Malheureusement, ces succès et ces efforts ne sont pas encore reflétés dans notre cours de bourse, mais je n’ai pas de doute sur le fait qu’une fois la crise actuelle surmontée, Publicis en apportera la preuve par la performance de ses qualités fondamentales et que celles-ci seront justement appréciées par les marchés.

Le Conseil de surveillance est composé d’une grande diversité et richesse de personnalités venues de différents horizons et s’est enrichi cette année de l’arrivée de Suzan LeVine,

Antonella Mei-Pochtler et de Enrico Letta. Il a tenu huit réunions dont deux jours passés à New York à revoir dans le détail la stratégie du Groupe, les opérations aux USA qui représentent plus de 50 % du revenu net du Groupe. Le Conseil a été unanimement convaincu de la qualité du modèle unique de Publicis et des actions mises en œuvre pour exécuter avec détermination la stratégie proposée par le Directoire et son Président, Arthur Sadoun, auquel le Conseil apporte tout son soutien. Je tiens à remercier les membres du Conseil qui travaillent avec dévouement, rigueur, exigence et efficacité en parfaite intelligence avec le Directoire.

J’ai évoqué nos résultats financiers, nos conquêtes, et je tiens à ce stade à remercier chaleureusement et sincèrement tous nos collaborateurs et nos clients ainsi bien entendu que l’équipe de dirigeants du Groupe. Je voudrais vous dire à vous, nos actionnaires, toute ma confiance et celle du Conseil dans notre capacité à faire les bons choix.

Les résultats du premier trimestre 2020 montrent qu’avant la propagation de la pandémie et les différents confinements mis en place, l’enjeu de cette année n’est plus seulement de prouver que nous avons le bon modèle car la démonstration en a été faite en janvier et février, mais de démontrer notre résilience et notre capacité de rebond dans un monde qui sera de plus en plus difficile. J’ai toute confiance dans la capacité de nos équipes à tous les niveaux pour faire face aux situations les plus inattendues et à en sortir renforcées.

Maurice Lévy

Président du Conseil de surveillance



Message du Président du Directoire

C'est dans un contexte très particulier que nous vous présentons le bilan de l'activité de Publicis Groupe pour 2019. Au moment où nous publions ce document, notre monde est frappé par une pandémie dont nul ne peut prédire l'impact final sur nos économies.

Les premières conséquences sur notre activité se sont manifestées dès les chiffres du premier trimestre 2020, que nous venons de publier. Après des résultats très encourageants à fin février, le mois de mars a été sérieusement impacté par la poursuite de l'épidémie en Chine et la détérioration brutale de la situation en Europe.

Nous sommes maintenant tous confrontés à une crise qui sera sans précédent par son ampleur, par sa complexité et probablement par sa durée. Dans cette période d'incertitude, nous avons réagi sans attendre et défini trois priorités.

Tout d'abord, nous nous sommes concentrés sur la protection de nos collaborateurs. Nous avons immédiatement adapté notre infrastructure informatique pour que tous nos salariés puissent travailler en toute sécurité depuis chez eux. Nous avons également pris plusieurs initiatives pour nous assurer de leur santé et de leur bien-être, afin que chacun se sente accompagné. Enfin, nous avons anticipé le lancement de Marcel, notre plateforme d'intelligence artificielle, parce qu'il n'a jamais été aussi important de bien connecter nos équipes dans le monde entier et de lutter dans le même temps contre les effets de l'isolement. Elle permettra ainsi à chacun d'être en relation avec l'ensemble des collaborateurs dans le monde, d'échanger et de faire naître des idées créatives et innovantes, grâce à tous les talents du Groupe.

Nous nous sommes ensuite totalement mobilisés pour aider nos clients à s'adapter à cette situation. Nous avons redéfini leur stratégie de communication et leurs campagnes dans cette période de crise. Nous avons réorienté leurs investissements média pour leur permettre d'obtenir un meilleur rendement à court terme et nous leur avons proposé de



Arthur Sadoun
Président du Directoire

nouveaux produits, avec un résultat garanti et adapté aux besoins de chacun. Nous les aidons également à accélérer leur transformation digitale pour générer plus de croissance et d'efficacité.

Comme après chaque crise de cette ampleur, les habitudes seront durablement modifiées. Nous travaillerons différemment, échangerons différemment, consommerons différemment, par des canaux différents et avec des marques qui devront se renouveler. Nos clients devront s'adapter, leurs priorités stratégiques et leur transformation seront à redéfinir, et nous serons à leurs côtés pour anticiper ces évolutions et prendre un temps d'avance.

“ Nous sommes bien armés pour affronter cette crise. La transformation du Groupe, que nous avons finalisée en 2019, nous confère des atouts fondamentaux pour avancer dans ces temps incertains. ”



“ Notre expérience dans la gestion des coûts et de la trésorerie en temps de crise et la solidité de notre bilan sont autant d’atouts qui nous aideront à affronter cette tempête et à être prêts pour la reprise. ”

Enfin, nous avons pris des mesures exceptionnelles pour faire face à la récession qui s’annonce et préserver notre solidité financière. Nous mettons en œuvre un plan d’économies de 500 millions d’euros, pleinement effectif en 2020, pour nous adapter à la situation actuelle et être prêts pour la reprise.

Nous sommes bien armés pour affronter cette crise. La transformation du Groupe, que nous avons finalisée en 2019, nous confère des atouts fondamentaux pour avancer dans ces temps incertains.

Notre organisation par pays nous rend plus réactifs et plus agiles, c’est un avantage significatif pour affronter une crise de cette ampleur, et nous adapter en temps réel à l’évolution de la situation dans chaque pays. Notre modèle *Power of One* permet à nos clients d’accéder à toutes les expertises du Groupe en création, média, *data* et technologie, et de bénéficier ainsi de toutes les ressources qui leur sont nécessaires dans ce contexte.

Nous disposons d’actifs incomparables. Nous avons fait l’acquisition d’Epsilon, leader de la personnalisation du marketing à grande échelle grâce à la *data* et nous l’avons placé au cœur des activités du Groupe. Son intégration est maintenant finalisée. Dans un contexte d’attrition des budgets dans le secteur des produits de grande consommation aux États-Unis, qui a pesé sur notre croissance organique en 2019, l’acquisition d’Epsilon nous a permis d’enregistrer une forte augmentation de notre revenu net à 9,3 % et permet à la combinaison des expertises « *data* + technologie », l’avenir de notre industrie, de représenter désormais 30 % des activités du Groupe.

Nous avons aussi renouvelé les équipes de management de Publicis Sapient et repositionné ses opérations autour de la transformation des entreprises, à travers une organisation par secteurs industriels. Dans le même temps, nous avons continué à promouvoir une nouvelle génération de leaders, à des postes stratégiques, au sein de nos marques les plus iconiques et dans nos pays les plus importants, ainsi que pour nos plus grands clients.

La solidité financière du Groupe n’est plus à démontrer, et elle s’est aussi une nouvelle fois confirmée en 2019. Notre performance s’établit à nouveau parmi les meilleures du secteur, avec une augmentation de la marge opérationnelle de 11,6 % et du bénéfice courant par action dilué de 8,9 %, le tout en investissant fortement dans nos talents. Notre expérience dans la gestion des coûts et de la trésorerie en temps de crise et la solidité de notre bilan sont autant d’atouts qui nous aideront à affronter cette tempête et à être prêts pour la reprise.

Enfin, c’est le plus important pour l’avenir, notre modèle ainsi que notre offre ont fait la preuve de leur attractivité. Nous en avons fait la démonstration l’année dernière lors des grandes compétitions de l’année : Disney, Mondelez et Novartis, pour n’en citer que quelques-unes. Nous avons également été classés premiers pour les gains de nouveaux budgets par Goldman Sachs et JPMorgan, et ce pour la



deuxième année consécutive. Cette dynamique se poursuit au début de l'année 2020, et nous développons de nouveaux produits spécifiques, combinant l'expertise d'Epsilon et la position de leader de Publicis Media aux États-Unis, pour aider nos clients à surmonter la crise.

En 2019, nous avons donc finalisé notre transformation, à la fois en termes d'actifs et d'organisation. Grâce à la vision de Maurice Lévy, nous avons aujourd'hui un positionnement unique pour devenir le partenaire indispensable de nos clients, aujourd'hui et demain. Cette profonde transformation nous permet d'affronter les fortes secousses provoquées par la crise actuelle dans de bonnes conditions. Même si nul n'en connaît l'ampleur car elle touche tous les secteurs dans le monde entier, Publicis Groupe a des fondations solides et une structure agile qui augmentent sa résilience.

Je tiens à remercier l'ensemble des équipes de Publicis Groupe pour leur courage et leur dévouement dans cette période et plus particulièrement les membres du Management Committee pour leur engagement de chaque instant auprès de nos collaborateurs et de nos clients. Je tiens également à remercier le Conseil de surveillance et son Président pour

leurs conseils et leur soutien, *a fortiori* dans ces moments où nous avons plus que jamais besoin de leur expérience pour nous projeter dans l'avenir.

Enfin, je veux remercier nos clients et nos actionnaires pour leur confiance sans cesse renouvelée. Notre Groupe est pleinement engagé pour améliorer continuellement ses produits et ses services et prendre un temps d'avance, tout en faisant la démonstration de sa solidité financière. Cette mobilisation de chaque instant devient encore plus nécessaire dans le contexte de très grande incertitude que nous vivons depuis plusieurs semaines.

Arthur Sadoun
Président du Directoire

“ notre modèle ainsi que notre offre ont fait la preuve de leur attractivité. Nous en avons fait la démonstration l'année dernière lors des grandes compétitions de l'année. ”



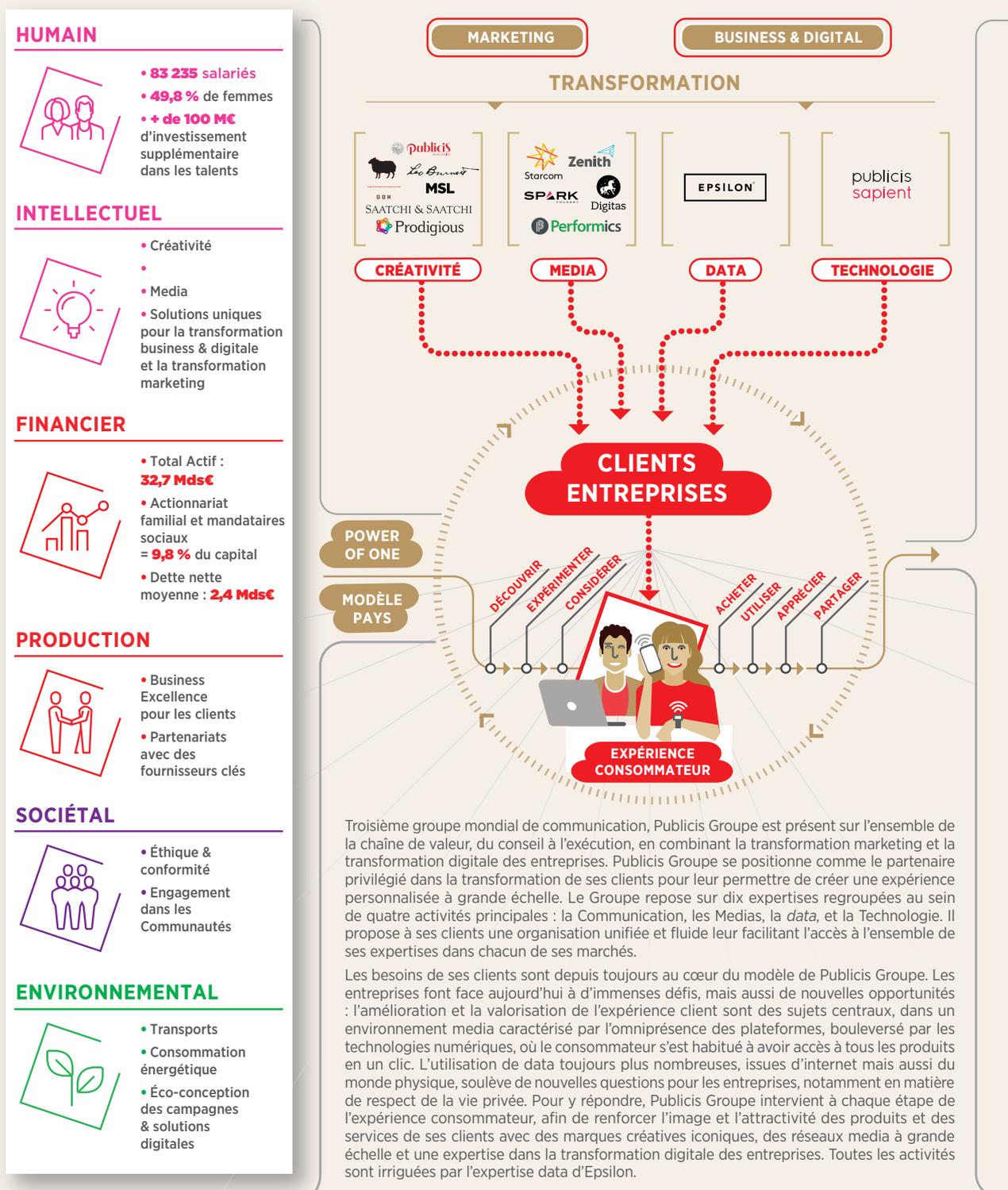
Modèle d'affaires

Fondé en 1926, Publicis Groupe est aujourd'hui le troisième groupe mondial de communication. Tout au long de son histoire et de ses évolutions, Publicis Groupe a été guidé par une priorité absolue, une obsession : l'intérêt de ses clients !

6 CAPITAUX

RESSOURCES

BESOINS DE NOS CLIENTS



Troisième groupe mondial de communication, Publicis Groupe est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur, du conseil à l'exécution, en combinant la transformation marketing et la transformation digitale des entreprises. Publicis Groupe se positionne comme le partenaire privilégié dans la transformation de ses clients pour leur permettre de créer une expérience personnalisée à grande échelle. Le Groupe repose sur dix expertises regroupées au sein de quatre activités principales : la Communication, les Médias, la data, et la Technologie. Il propose à ses clients une organisation unifiée et fluide leur facilitant l'accès à l'ensemble de ses expertises dans chacun de ses marchés.

Les besoins de ses clients sont depuis toujours au cœur du modèle de Publicis Groupe. Les entreprises font face aujourd'hui à d'immenses défis, mais aussi de nouvelles opportunités : l'amélioration et la valorisation de l'expérience client sont des sujets centraux, dans un environnement media caractérisé par l'omniprésence des plateformes, bouleversé par les technologies numériques, où le consommateur s'est habitué à avoir accès à tous les produits en un clic. L'utilisation de data toujours plus nombreuses, issues d'internet mais aussi du monde physique, soulève de nouvelles questions pour les entreprises, notamment en matière de respect de la vie privée. Pour y répondre, Publicis Groupe intervient à chaque étape de l'expérience consommateur, afin de renforcer l'image et l'attractivité des produits et des services de ses clients avec des marques créatives iconiques, des réseaux media à grande échelle et une expertise dans la transformation digitale des entreprises. Toutes les activités sont irriguées par l'expertise data d'Epsilon.



Création de valeur

	RÉSULTATS	INDICATEURS-CLÉS 2019	ODD*
HUMAIN	<ul style="list-style-type: none"> Inclusion : «Viva la différence» Formation de salariés tout au long de la carrière et en fonction de projets Bien-être au travail 	<ul style="list-style-type: none"> 50 % femmes au Conseil de Surveillance 38,3 % femmes dirigeants-clé 69,8 % de salariés ont reçu une formation 6 073 M€ de Charges de personnel 50 000 femmes (et hommes) dans la communauté du Women's Forum en 10 ans 	
INTELLECTUEL	<ul style="list-style-type: none"> Équipes avec des expertises pointues Investissements R&D Partenariats avec des start-ups 	<ul style="list-style-type: none"> 19 000 talents en Data et Tech Viva Technology : 120 000 visiteurs en 2019 	
FINANCIER	<ul style="list-style-type: none"> TOP 100 clients : 53 % du revenu Free Cash Flow : 1,3 Md€ (avant variation du BFR) Expériences consommateurs personnalisées à grande échelle 	<ul style="list-style-type: none"> 9,8 Mds€ de Revenu net en 2019 1 699 M€ de marge opérationnelle en 2019 ⁽¹⁾ 1 188 M€ résultat net courant en 2019 ⁽²⁾ 1,15 € de dividende par action ⁽³⁾ 	
PRODUCTION	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction client au coeur de l'approche «Power of One» Marketing responsable Évaluation RSE des fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> N°1 mondial dans les classements en New Business ⁽⁴⁾ Engagements dans les organisations professionnelles 69 % Fournisseurs centraux évalués « PASS » Nouvelle plateforme Groupe d'auto-évaluation RSE des fournisseurs 	
SOCIÉTAL	<ul style="list-style-type: none"> Présence dans + 100 Pays 561 campagnes pro bono & actions de bénévolat 	<ul style="list-style-type: none"> 305 M€ de charge d'impôts en 2019 45,4 M€ de valeur des activités sociétales 	
ENVIRONNEMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> -43 % de réduction de l'intensité carbone per capita depuis 10 ans Objectifs SBT1 : scénario à 1.5° pour 2030 Réduction des impacts des campagnes & solutions digitales 	<ul style="list-style-type: none"> Neutralité carbone pour 2030, dès que possible 37,1 % d'énergies renouvelables ; Objectif 100 % ENR ⁽⁵⁾ en 2030 	

*ODD : Objectifs de développement durable des Nations-Unies. Publicis Groupe a retenu 10 des 17 objectifs pour lesquels le Groupe et ses filiales peuvent contribuer et avoir un impact positif (voir chapitre 4.8).

(1) Hors coûts de transaction liés à l'acquisition d'Epsilon.

(2) Part du Groupe

(3) Soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020. Le Conseil de Surveillance a décidé, sur recommandation du Directoire, de ramener la proposition de dividende à verser au titre de l'exercice 2019 de 2,30€ à 1,15€, par action, dans le cadre d'une mesure exceptionnelle liée à la pandémie de Covid-19.

(4) Sources : JP Morgan, Goldman Sachs.

(5) ENR : Energies Renouvelables.



Ce qu'il vous faut savoir...

Chiffres clés 2019

Le revenu net du Groupe atteint 9 800 millions d'euros en 2019, en hausse de 9,3% en publié.

La croissance organique est de -2,3 %.

La marge opérationnelle* représente 17,3 % du revenu net et progresse de 30 points de base sur l'année. Elle atteint 1 699 millions d'euros.

Le résultat net courant part du Groupe s'élève à 1 188 millions d'euros, en hausse de 9,8 %.

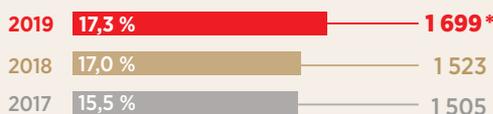
REVENU NET ET CROISSANCE ORGANIQUE



1. 2017, revenu avant application de la norme IFRS 15.
2. Hors Publicis Healthcare Solutions

► Marge opérationnelle

En euros (millions) et en % du revenu (2017) et revenu net 2018 et 2019



► Résultat net courant part du Groupe

En euros (millions)



► Free cash-flow avant variation du BFR

En euros (millions)



► Taux de distribution

En %



► Bénéfice net courant par action dilué

En euros



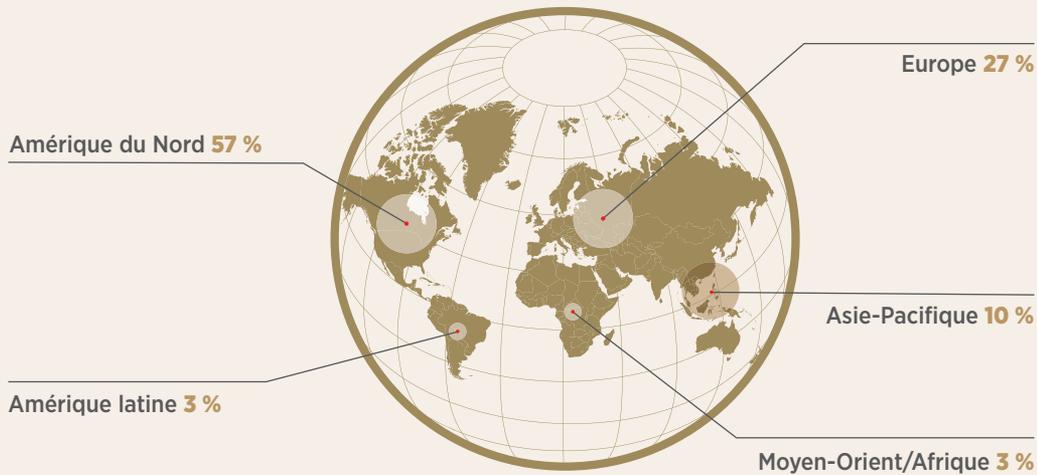
► Dividende par action

En euros



* Hors coûts de transaction liés à l'acquisition d'Epsilon.

3. Le Conseil de surveillance a décidé, sur recommandation du Directoire, de ramener la proposition de dividende à verser au titre de l'exercice 2019 de 2,30€ à 1,15€ par action, dans le cadre d'une mesure exceptionnelle liée à la pandémie de COVID-19. Cette proposition sera soumise à l'Assemblée générale des actionnaires le 27 mai 2020.

**RÉPARTITION DU REVENU NET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en %)**

En 2019, l'Europe affiche une croissance organique de -2,0 %. La performance se compare à des bases élevées, particulièrement sur la deuxième partie de l'année, dans les trois pays principaux de la zone. La France et le Royaume-Uni enregistrent des croissances organiques légèrement négatives, de -0,8 % et -0,2 % respectivement. Le revenu net en Allemagne baisse de -10,0 % en organique, particulièrement affecté par des pertes média en 2018. Le revenu net en Amérique du Nord est en hausse de 15,0 % par rapport à 2018, intégrant l'impact positif de l'acquisition d'Epsilon sur les six derniers mois de l'année. En organique, la région affiche une baisse de son revenu net de -3,5 % en 2019. Les facteurs négatifs tels que la poursuite de l'attrition, le repositionnement de Publicis Sapient US et les pertes média de 2018 expliquent la baisse de la croissance organique tout particulièrement aux États-Unis, qui voient leur croissance s'établir à -4,1 % sur

l'année. Le Canada enregistre une hausse de son revenu net en organique de 8,3 %. L'Asie-Pacifique est en hausse de 0,8 % sur une base organique. L'Australie enregistre une baisse de -7,0 % de son revenu net en organique, la Chine est en baisse de -1,8 %, alors que Singapour et l'Inde enregistrent des croissances à deux chiffres (16,5 % et 10,4 % respectivement). La croissance organique en Amérique latine est en baisse de -4,9 % sur l'année, avec un quatrième trimestre positif. La performance de la zone reflète des bases de comparaisons élevées et un contexte économique difficile dans certains pays. Les activités au Brésil sont en baisse de -10,7 % en organique sur l'année. Le Mexique voit son revenu net baisser de -6,1 % sur l'année en organique. Le Moyen-Orient et l'Afrique progressent de 10,0 % sur une base organique, tirés par les Émirats Arabes Unis (16,6 %).

ÉVOLUTION COMPARÉE DU COURS DE BOURSE DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2018 (en euros)

L'année 2019 aura vu de nombreux événements significatifs affecter la volatilité des bourses mondiales. Toutefois, la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine, les revirements des banques centrales ainsi que le report du Brexit n'auront pas eu raison du retour de l'appétit pour le risque des investisseurs, permettant aux marchés financiers d'enregistrer leur point haut de la décennie. La perfor-

mance de Publicis au sein de ce marché reflète des défis bien identifiés, comme l'attrition, le repositionnement de Publicis Sapient aux États-Unis ou bien encore les pertes en Média de 2018 ayant eu un impact sur 2019, ce qui a entraîné une révision des objectifs en cours d'année. 2019 a également été marquée par l'intégration d'Epsilon.



Ce qu'il vous faut savoir...

Gouvernance et ses évolutions

CONSEIL DE SURVEILLANCE



Maurice Lévy

Président du Conseil de surveillance

Membre du Comité de rémunération • Membre du Comité des risques et stratégies
Membre du Comité de nomination



Elisabeth Badinter

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



Simon Badinter

Membre du Conseil de surveillance



Jean Charest

Président du Comité d'audit
Membre du Comité de nomination



Sophie Dulac

Membre du Conseil de surveillance



Thomas H. Glocer

Membre du Comité de rémunération
Membre du Comité des risques et stratégies



Marie-Josée Kravis

Présidente du Comité des risques et stratégies
Membre du Comité de nomination



André Kudelski

Président du Comité de rémunération
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité de nomination



Enrico Letta

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



Suzan LeVine

Membre du Comité d'audit
Membre du Comité des risques et stratégies



Antonella Mei-Pochtler

Membre du Comité de rémunération



Cherie Nursalim

Membre du Comité de rémunération



Pierre Pénicaud

Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés
Membre du Comité des risques et stratégies

Le Conseil de surveillance compte treize membres (dont un membre représentant les salariés) comprenant 50 % de femmes (6/12)⁽¹⁾, 66 % de membres indépendants (8/12)⁽¹⁾ et 66 % de membres de nationalités étrangères (8/12)⁽²⁾.

Il s'est réuni huit fois en 2019 avec un taux de participation de 93 % de ses membres.

Les renseignements détaillés relatifs aux membres du Conseil de surveillance sont mentionnés dans le Document d'enregistrement universel 2019⁽³⁾ à la section 3.1.1.1 « Composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2019 ».

(1) Conformément à la loi et au code Afep-Medef, les membres du Conseil représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul des pourcentages relatifs à la représentation hommes/femmes ni pour le décompte des membres indépendants.

(2) Hors membre représentant les salariés.

(3) Le Document d'enregistrement universel est consultable sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com) et sur le site de l'Autorité des Marchés Financiers (www.amf-france.org).



Modifications de la composition du Conseil de surveillance

Les mandats de membre du Conseil de surveillance de Mesdames Sophie Dulac et Marie-Josée Kravis ainsi que de Messieurs Thomas H. Glocer et André Kudelski arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 27 mai 2020.

Sur recommandation du Comité de nomination, nous soumettons à votre décision le renouvellement des quatre mandats de membre du Conseil de surveillance mentionnés ci-dessus pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023.

Cette proposition de pérenniser la gouvernance de Publicis s'inscrit dans un objectif continu de maintenir la dimension internationale du Conseil, le professionnalisme de ses membres et le pourcentage de membres indépendants.

Conformément à l'article L.225-79-2 du Code de commerce, modifié par la loi PACTE n° 2019-486 du 22 mai 2019, lorsque le Conseil de surveillance compte plus de huit membres (au lieu de douze membres auparavant), un second représentant des salariés au sein du Conseil doit être désigné. Cette désignation, de la compétence du Comité de Groupe, conformément à l'article 13 VI des statuts, devra intervenir au plus tard six mois après l'Assemblée générale du 27 mai 2020. Vous n'aurez pas à vous prononcer sur le choix de ce nouveau membre du Conseil. Toutefois vous devrez autoriser la mise en harmonie de l'article 13 VI des statuts avec les dispositions de la loi PACTE concernant le nombre de représentants des salariés obligatoirement nommés au Conseil de surveillance (32^e résolution).

Mandats proposés au renouvellement

► Résolution 16

Proposition de renouvellement du mandat de Madame Sophie Dulac

► Nous vous proposons de renouveler pour une durée de quatre ans le mandat de Madame Sophie Dulac en qualité de membre du Conseil de surveillance.



Nombre d'actions détenues : 1 749 460 actions

Petite-fille de Marcel Bleustein-Blanchet et nièce d'Elisabeth Badinter. Après plusieurs années dans le secteur des relations publiques, Sophie Dulac, diplômée en psychographe, continue sa carrière en créant et en dirigeant un cabinet de conseil en recrutement. Depuis 2001, elle préside la société d'exploitation de salles de cinéma Les Écrans de Paris. Elle dirige également les sociétés de production et de distribution de films Sophie Dulac Productions et Sophie Dulac Distribution. Depuis 2012, Sophie Dulac est la fondatrice et la Présidente du Champs-Élysées Film Festival. Sophie Dulac a été Vice-Présidente du Conseil de surveillance de 1999 à 2017.

► Résolution 17

Proposition de renouvellement du mandat de Monsieur Thomas H. Glocer

► Nous vous proposons de renouveler pour une durée de quatre ans le mandat de Monsieur Thomas H. Glocer en qualité de membre du Conseil de surveillance.



Nombre d'actions détenues : 500 actions

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



GOUVERNANCE

► Résolution 18

Proposition de renouvellement du mandat de Madame Marie-Josée Kravis

► Nous vous proposons de renouveler pour une durée de quatre ans le mandat de Madame Marie-Josée Kravis en qualité de membre du Conseil de surveillance.



Nombre d'actions détenues : 500 actions

Marie-Josée Kravis est une économiste spécialisée dans l'analyse des politiques publiques et la planification stratégique. Elle a débuté sa carrière comme analyste financier chez Power Corporation of Canada et a travaillé ensuite auprès du Solliciteur général du Canada et du ministre des Approvisionnements et Services canadien. Vice-Présidente du Conseil d'administration et chercheur senior du Hudson Institute, elle est depuis 2005 Présidente du Museum of Modern Art (MoMA) de New York et depuis 2011, membre du Conseil d'administration de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton.

► Résolution 19

Proposition de renouvellement du mandat de Monsieur André Kudelski

► Nous vous proposons de renouveler pour une durée de quatre ans le mandat de Monsieur André Kudelski en qualité de membre du Conseil de surveillance.



Nombre d'actions détenues : 500 actions

André Kudelski est Président du Conseil d'administration et CEO du Groupe Kudelski, un leader mondial en sécurité numérique coté à la Bourse suisse (SIX: KUD:S). Titulaire d'un Master en physique appliquée de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), il commence sa carrière au sein du Groupe Kudelski en 1984 comme ingénieur R&D, avant de prendre la direction de Nagravision, la branche Digital TV, en 1989. En 1991, il succède à son père, Stefan Kudelski, fondateur de la société, aux fonctions de Président et administrateur délégué. André Kudelski est également Président du Conseil d'administration d'Innosuisse, l'agence fédérale suisse pour l'encouragement de l'innovation, ainsi que Vice-Président du Conseil d'administration de la Swiss-American Chamber of Commerce. Il siège au Strategic Advisory Board de l'EPFL et a précédemment été premier Vice-Président du Conseil d'administration de l'Aéroport International de Genève, ainsi qu'administrateur de Nestlé, HSBC Private Banking Holdings (Suisse), Edipresse et Dassault Systèmes. André Kudelski a reçu de nombreuses distinctions dont le titre de « *Global Leader for Tomorrow* » par le World Economic Forum en 1995 et un Emmy® Award décerné en 1996 par la National Academy of Arts and Sciences, récompensant ses travaux en matière de contrôle d'accès pour la télévision.

Si vous approuvez les 16^e à 19^e résolutions, à l'issue de l'Assemblée générale du 27 mai 2020, le Conseil de surveillance sera toujours composé de treize membres (dont un membre représentant les salariés) comprenant 50 % de femmes (6/12)⁽¹⁾, 66 % de membres indépendants (8/12)⁽¹⁾ et 66 % de membres de nationalités étrangères (8/12)⁽²⁾.

(1) Conformément à la loi et au code Afep-Medef, les membres du Conseil représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul des pourcentages relatifs à la représentation hommes/femmes ni pour le décompte des membres indépendants.

(2) Hors membre représentant les salariés.



Ce qu'il vous faut savoir...

Gouvernance et ses évolutions

Le Directoire a été renouvelé par le Conseil de surveillance du 12 septembre 2018. Ainsi, le mandat de Président du Directoire de M. Arthur Sadoun, et les mandats de membre du Directoire de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et M. Steve King, ont été reconduits pour une durée de quatre ans à l'issue de leur mandat, et celui de M. Jean-Michel Etienne s'arrêtera au 31 décembre 2020.

DIRECTOIRE



Arthur Sadoun
CEO
Président du Directoire



Anne-Gabrielle Heilbronner
Secrétaire Général
Publicis Groupe



Jean-Michel Etienne
Directeur Général
adjoint - Finances
Groupe



Steve King
Chief Operating Officer
Publicis Groupe

Le Directoire s'est réuni dix-huit fois en 2019.
Il est assisté dans son fonctionnement par
le *Management Committee* (Directoire + dix-sept membres)
qui a la responsabilité des opérations du Groupe
et de l'exécution de sa stratégie.

Les renseignements détaillés relatifs aux membres du Directoire
figurent dans le Document d'enregistrement universel 2019
à la section 3.1.1.2.

La composition détaillée du *Management Committee*
est indiquée dans le Document d'enregistrement universel 2019
à la section 3.1.2.



Ce qu'il vous faut savoir...

Rémunération des mandataires sociaux

Comme chaque année, l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2020 aura à voter sur la rémunération des mandataires sociaux.

Les modalités de ce vote sont modifiées cette année en raison de divers changements législatifs, y compris l'ordonnance n°2019-1234 du 27 novembre 2019.

Plusieurs votes sont sollicités.

I) Le premier vote (vote *ex ante*) porte sur la **politique de rémunération** des mandataires sociaux au titre de l'exercice en cours, c'est-à-dire l'exercice 2020. La politique est établie par le Conseil de surveillance conformément à l'intérêt social de la Société. La politique est présentée dans le Document d'enregistrement universel à la section 3.2.1 qui décrit les principes et les composantes de la rémunération des mandataires sociaux.

La politique fait l'objet d'un projet de résolution soumis à l'approbation de l'Assemblée.

Pour cette année 2020, la pandémie de Coronavirus COVID-19 entraîne par l'arrêt des activités économiques non essentielles un ralentissement considérable des économies mondiales : on parle de la récession la plus importante des temps modernes, comparable à ce que l'on connaît en temps de guerre, voire supérieure.

Les budgets arrêtés par le Groupe doivent dès lors être revus régulièrement pour être adaptés aux évolutions économiques aussi rapidement que celles-ci seront connues en prenant également les mesures appropriées pour préserver l'avenir de l'entreprise.

Si on peut considérer le système de rémunération arrêté par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité de rémunération approprié, il est clair que les budgets sur lesquels il a été conçu ne sont plus d'actualité. Conformément à la loi qui donne au Conseil toute latitude pour décider des rémunérations des dirigeants lorsque les circonstances exceptionnelles l'exigent, il est proposé de maintenir les propositions arrêtées par le Conseil en y insérant la clause suivante :

Conformément à l'article L. 225-82-2 III al. 2 du Code de commerce, le Conseil de surveillance peut déroger à l'application de la politique de rémunération si cette dérogation est temporaire, subordonnée à la survenance de circonstances exceptionnelles, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la société. De telles circonstances résultent et se constatent déjà du fait de la pandémie de Coronavirus COVID-19 et nécessitent une gestion exceptionnelle de l'entreprise et que le Conseil de surveillance, après avis du Comité de rémunération, use de son meilleur

jugement pour arrêter les rémunérations variables des mandataires sociaux. Dans ces circonstances très exceptionnelles de forte récession attendue et d'ores et déjà annoncée par les experts et les principales institutions, le Conseil prendra en compte dans son appréciation des performances de chaque membre du Directoire, dont la part variable globale en pourcentage du fixe demeure inchangée, la manière avec laquelle aura été gérée la crise sur les aspects fondamentaux suivants : veiller à la santé et la sécurité des collaborateurs du Groupe ; assurer un fonctionnement sans faille ; protéger le revenu et le portefeuille des clients ; gérer rigoureusement les coûts ; prendre les mesures appropriées pour la gestion stricte des ressources et la protection des actifs du Groupe.

Par ailleurs, des décisions individuelles et volontaires de réduction temporaire des rémunérations ont été prises par M. Maurice Lévy, M. Arthur Sadoun, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et M. Steve King. Ces décisions sont détaillées dans le Document d'enregistrement universel 2019, sections 3.2.1.3, 3.2.1.5 et 3.2.1.4.

Nous vous proposons d'approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020. À cette fin, quatre résolutions sont présentées pour, respectivement, le Président du Conseil de surveillance (6^e résolution), les membres du Conseil de surveillance (7^e résolution), le Président du Directoire (8^e résolution) et les autres membres du Directoire (9^e résolution).

La politique de rémunération est présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019, aux sections 3.2.1.3, 3.2.1.2, 3.2.1.5 et 3.2.1.4 et nous invitons les lecteurs de la présente brochure à s'y reporter afin de compléter le résumé sommaire présenté ci-dessus.

II) Le second vote (vote *ex post*) porte sur les **rémunérations versées au cours de l'exercice écoulé (exercice 2019) ou attribuées au titre de ce même exercice aux mandataires sociaux** et se divise en plusieurs volets.

• **Le premier volet** du vote *ex post* porte sur le **rapport sur le gouvernement d'entreprise** présentant le détail des rémunérations versées ou attribuées durant l'exercice écoulé et les

informations s'y rapportant. Le contenu de ce rapport a été complété par de nouveaux éléments comme les ratios d'équité.

Nous vous proposons d'approuver les informations relatives aux rémunérations des mandataires sociaux intégrées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, telles qu'elles figurent dans le Document d'enregistrement universel 2019, section 3.2.2. C'est à cette fin qu'est présentée la 10^e résolution.

• Le **second volet** du vote *ex post* porte sur les **rémunérations individuelles de chaque dirigeant mandataire social**. À cette occasion, comme cela était déjà le cas auparavant, l'Assemblée générale statue sur les éléments fixes variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre de ce même exercice par des résolutions distinctes pour chaque dirigeant mandataire social. Les membres du Conseil de surveillance ne sont pas concernés par ce second volet du vote *ex post*.

Nous vous proposons d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de ce même exercice à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance (11^e résolution), Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire (12^e résolution), Monsieur Jean-Michel Étienne (13^e résolution), Madame Anne-Gabrielle Heilbronner (14^e résolution) et Monsieur Steve King (15^e résolution), membres du Directoire.

Ces éléments de rémunération ont été versés ou attribués en conformité avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 pour chacun des dirigeants mandataires sociaux.

Les éléments décrits ci-dessus sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2019, aux sections 3.2.2.2, 3.2.2.3, 3.2.2.4, 3.2.2.5. et 3.2.2.6 et nous invitons les lecteurs de la présente brochure à s'y reporter afin de compléter le résumé sommaire présenté ci-dessus.

Ce qu'il vous faut savoir...

Modifications statutaires

Nous vous proposons les modifications suivantes afin de mettre les statuts de la Société en conformité avec les lois PACTE n° 2019-486 du 22 mai 2019 et n° 2019-744 du 19 juillet 2019 de simplification, clarification et actualisation du droit des sociétés.

Identification des propriétaires de titres au porteur (article 6 des statuts)

Les modalités d'identification des actionnaires au porteur ont été précisées par les nouvelles dispositions légales. Il est proposé de remplacer le texte actuel de l'article 6 par la disposition suivante « L'identification des propriétaires des titres au porteur se fait dans les conditions prévues par la législation en vigueur. » (31^e résolution).

Transmission des actions (article 7 IV des statuts)

L'article L. 225-208 du Code de commerce relatif au rachat par la Société de ses propres actions dans certaines opérations d'attributions d'actions réservées aux membres du personnel salarié et/ou aux dirigeants mandataires sociaux et auquel il est fait référence à l'article 7 des statuts n'est plus applicable aux sociétés dont les actions sont admises sur un marché réglementé. Il est proposé de supprimer cette référence (31^e résolution).

Rémunération des membres du Conseil de surveillance (articles 17 II et 22 des statuts)

Il est proposé de remplacer « jetons de présence » par « rémunération », terme désormais imposé par la loi (31^e résolution).

Représentation des salariés au Conseil de surveillance (article 13 VI des statuts)

Les nouvelles dispositions de la loi PACTE renforcent la présence des représentants des salariés dans les conseils en imposant la désignation d'au moins deux représentants lorsque le conseil compte plus de huit membres. Pour mettre les statuts en conformité avec cette nouvelle disposition législative, il est proposé de remplacer le seuil de douze figurant actuellement à l'article 13 VI concernant le nombre de membres du Conseil de surveillance représentant les salariés, par celui de huit (32^e résolution).

Décisions du Conseil de surveillance prises par consultation écrite (article 15 des statuts)

Les nouvelles dispositions de la loi de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés donnent la possibilité aux Conseils de prendre des décisions par consultation écrite sur les sujets suivants :

- Cooptation des membres du Conseil ;
- Autorisation des cautions, avals et garanties données par la Société ;
- Décision prise sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire de modifier des statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires ;
- Convocation de l'Assemblée générale des actionnaires ;
- Transfert du siège social dans le même département.

Ces dispositions étant de nature à faciliter le travail du Conseil de surveillance, il est proposé de les intégrer à l'article 15 des statuts (33^e résolution).



Ce qu'il vous faut savoir...

Participation à l'Assemblée générale

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède et leurs modalités de détention (au nominatif ou au porteur), peut participer à l'Assemblée générale. Ce droit est subordonné à l'inscription en compte au nom de l'actionnaire au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée générale, soit le **25 mai 2020 à zéro heure** (heure de Paris).

Compte tenu de la pandémie de COVID-19, et conformément à l'ordonnance n°2020-321 du 25 mars 2020, l'**Assemblée générale mixte de Publicis Groupe S.A. se tiendra à huis clos**, hors la présence physique des actionnaires et autres personnes ayant le droit d'y assister.

Le vote se fera uniquement à distance, avant l'Assemblée générale mixte. Les actionnaires sont invités à voter à distance *via* le formulaire de vote par correspondance (A) ou par internet *via* la plateforme de vote sécurisée VOTACCESS ou en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée (B) ou en donnant pouvoir à un tiers (C).

A – Voter avec le formulaire papier

Vous êtes actionnaire au nominatif :

Ce formulaire vous est adressé automatiquement avec l'avis de convocation par CACEIS Corporate Trust.

Vous êtes actionnaire au porteur :

Demandez le formulaire à votre intermédiaire financier ou à CACEIS Corporate Trust.

Renvoyez votre formulaire de vote dûment complété et signé afin qu'il parvienne **au plus tard le 24 mai 2020** à CACEIS Corporate Trust.

B – Voter par internet

Le site sécurisé dédié au vote préalable à l'Assemblée VOTACCESS sera ouvert à partir du **6 mai 2020 à 8 heures**, heure de Paris.

La possibilité de voter ou de donner une procuration au Président de l'Assemblée, par internet, préalablement à l'Assemblée générale, prendra fin le **26 mai 2020 à 15 heures**, heure de Paris. Il est toutefois recommandé aux actionnaires de ne pas attendre la date ultime pour se connecter au site afin de tenir compte des éventuels délais dans la réception des informations nécessaires à leur connexion.

Vous êtes actionnaire au nominatif :

Vous souhaitez voter par internet, désigner ou révoquer un mandataire en ligne, avant l'Assemblée, accédez au site dédié sécurisé de l'Assemblée et connectez-vous au site OLIS Actionnaire dont l'adresse est :

<https://www.nomi.olisnet.com> à l'aide de l'identifiant de connexion internet rappelé sur le formulaire de vote par correspondance ou sur la convocation électronique. Une fois connecté, cliquez sur le module « Vote par Internet » afin d'accéder au site dédié sécurisé de l'Assemblée VOTACCESS, puis sur le module « Voter, révoquer ou désigner un mandataire ».

Vous êtes actionnaire au porteur :

Seuls les actionnaires au porteur dont l'établissement teneur de compte a adhéré au site dédié sécurisé de l'Assemblée VOTACCESS pourront voter en ligne. Si l'établissement teneur de compte n'est pas adhérent au site VOTACCESS vous devez voter avec le formulaire papier.

Si votre établissement teneur de compte est connecté au site dédié sécurisé de l'Assemblée VOTACCESS, identifiez-vous sur le portail internet de votre établissement teneur de compte avec vos codes d'accès habituels. Cliquez sur l'icône qui apparaît sur la ligne correspondant aux actions Publicis Groupe S.A. et suivez les indications données à l'écran afin d'accéder au site dédié sécurisé de l'Assemblée VOTACCESS.

C – Donner un mandat à un tiers

Le cas échéant, les mandats aux tiers et les instructions de vote reçues par les mandataires doivent être adressés par message électronique à l'adresse suivante :

ct-mandataires-assemblees@caceis.com, jusqu'au quatrième jour précédant la date de l'Assemblée générale, soit **au plus tard le 23 mai 2020**.

Le formulaire de vote ainsi que les autres documents de l'Assemblée seront mis en ligne sur le site **www.publicisgroupe.com** à la rubrique dédiée à l'Assemblée générale.

Nous vous précisons que le traitement des abstentions a été modifié par la loi de simplification du droit des sociétés du 19 juillet 2019. Désormais, les abstentions ne sont plus comptabilisées comme des votes négatifs. La majorité se calcule uniquement en fonction des voix exprimées. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

Nous attirons votre attention sur la refonte du formulaire de vote par correspondance pour tenir compte des abstentions.

Pendant l'Assemblée générale mixte, il ne sera pas possible de poser des questions, ni de déposer des projets d'amendements ou de nouvelles résolutions.

Les modalités de vote et de tenue de l'Assemblée générale mixte pourraient évoluer et seraient alors précisées par communiqué de presse et disponibles sur le site internet. Les actionnaires sont invités à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée générale sur le site de la Société : www.publicisgroupe.com



Assemblée générale mixte du 27 mai 2020

► À titre ordinaire

- Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2019 (1^{er} résolution) ;
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2019 (2^e résolution) ;
- Affectation du résultat de l'exercice 2019 et fixation du dividende (3^e résolution) ;
- Option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions (4^e résolution) ;
- Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce (5^e résolution) ;
- Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2020 (6^e résolution) ;
- Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2020 (7^e résolution) ;
- Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire, au titre de l'exercice 2020 (8^e résolution) ;
- Approbation de la politique de rémunération des autres membres du Directoire, au titre de l'exercice 2020 (9^e résolution) ;
- Approbation du rapport sur les rémunérations au titre de l'exercice 2019 (10^e résolution) ;
- Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance (11^e résolution) ;
- Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire (12^e résolution) ;
- Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire (13^e résolution) ;
- Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire (14^e résolution) ;
- Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Steve King, membre du Directoire (15^e résolution) ;
- Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Sophie Dulac (16^e résolution) ;
- Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Thomas H. Glocher (17^e résolution) ;
- Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Marie-Josée Kravis (18^e résolution) ;
- Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur André Kudelski (19^e résolution) ;
- Autorisation à donner au Directoire pour permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (20^e résolution).



ORDRE DU JOUR

► À titre extraordinaire

- Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales (21^e résolution) ;
- Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, par offres au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (22^e résolution) ;
- Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, par offres au public visées à l'article L. 411-2 1^o du Code monétaire et financier (23^e résolution) ;
- Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 15 % de l'émission initiale réalisée en application des vingt et unième à vingt-troisième résolutions soumises à la présente Assemblée (24^e résolution) ;
- Autorisation à donner au Directoire pour fixer le prix d'émission de titres de capital dans le cadre d'augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription, dans la limite de 10 % du capital par an (25^e résolution) ;
- Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes, ou autres (26^e résolution) ;
- Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en cas d'offre publique initiée par la Société (27^e résolution) ;
- Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, hors le cas d'une offre publique d'échange initiée par la Société (28^e résolution) ;
- Délégation de compétence à consentir au Directoire pour décider l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise (29^e résolution) ;
- Délégation de compétence à consentir au Directoire pour décider l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit de certaines catégories de bénéficiaires, dans le cadre de la mise en œuvre de plans d'actionnariat salarié (30^e résolution) ;
- Mise en harmonie de certains articles des statuts (articles 6 alinéa 5, 7 IV alinéa 2, 17 II et 22 alinéa 1) avec les dispositions des lois PACTE du 22 mai 2019 et de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés du 19 juillet 2019 (31^e résolution) ;
- Mise en harmonie de l'article 13 VI des statuts avec les dispositions de la loi PACTE concernant le nombre de représentants des salariés obligatoirement nommés au Conseil de surveillance (32^e résolution) ;
- Modification de l'article 15 des statuts en accord avec les dispositions de la loi de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés du 19 juillet 2019 afin d'autoriser le Conseil de surveillance à prendre par consultation écrite certaines décisions relevant de ses attributions propres (33^e résolution).

► À titre ordinaire

- Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités (34^e résolution).



Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

Résolutions 1 et 2

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2019

OBJECTIF

Les 1^{er} et 2^e résolutions vous permettent d'approuver les comptes sociaux qui font apparaître un bénéfice de 187 925 853,62 euros, et les comptes consolidés qui font ressortir un bénéfice net part du Groupe de 841 millions d'euros.

► Résolution 1

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2019)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes ainsi que des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2019, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes sociaux de l'exercice 2019, faisant apparaître un bénéfice de 187 925 853,62 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

► Résolution 2

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2019)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes ainsi que des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes consolidés de l'exercice 2019, faisant apparaître un bénéfice net part du Groupe de 841 millions d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Résolution 3

Affectation du résultat de l'exercice 2019 et fixation du dividende

OBJECTIF

Par la 3^e résolution, le Directoire vous propose d'affecter le résultat de l'exercice 2019 et d'approuver la distribution d'un dividende de 1,15 euro par action. La date de détachement du dividende interviendra le 7 septembre 2020 et le dividende sera mis en paiement le 28 septembre

2020. Au titre des trois derniers exercices, le dividende par action a été de 1,85 euro pour 2016, 2 euros pour 2017 et 2,12 euros pour 2018.

► Résolution 3

(Affectation du résultat de l'exercice 2019 et fixation du dividende)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide, sur proposition du Directoire, d'affecter le bénéfice distribuable qui, compte tenu :

• du bénéfice de l'exercice 2019 de	187 925 853,62 euros
• de la dotation à la réserve légale	(207 490,40) euros
• du report à nouveau créateur antérieur de	5 944 801,95 euros

s'élève à 193 663 165,17 euros

• auquel s'ajoute un prélèvement sur
le compte « Primes d'émission » de 82 839 454,98 euros

• à la distribution aux actions
(sur la base d'un dividende unitaire de 1,15 euro et d'un nombre d'actions de 240 437 061, chiffre incluant les actions propres, arrêtées au 31 décembre 2019)
soit : 276 502 620,15 euros

Le dividende est donc fixé à 1,15 euro pour chacune des actions ouvrant droit au dividende. La date de détachement du dividende interviendra le 7 septembre 2020 et le dividende sera mis en paiement le 28 septembre 2020.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende entre le 31 décembre 2019 et la date de détachement du dividende, le montant global du dividende sera ajusté en conséquence et le montant affecté au compte « Report à nouveau » sera alors déterminé au regard du dividende effectivement mis en paiement.

Le montant du dividende correspondant aux actions auto-détenues à la date de détachement du dividende sera affecté au compte « Report à nouveau ».



OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

Le dividende est éligible à l'abattement de 40 %, mentionné à l'article 158 3. 2° du Code général des impôts, pour les actionnaires qui peuvent en bénéficier. Il est rappelé que pour les dividendes perçus à compter du 1^{er} janvier 2018, cet abattement n'est en tout état de cause susceptible de s'appliquer que lorsque le contribuable a opté pour l'imposition des revenus mobiliers selon le barème de l'impôt sur le revenu en lieu et place du prélèvement forfaitaire unique.

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

Exercice	2016	2017	2018
Dividende unitaire éligible à l'abattement de 40 %	1,85 euro	2 euros	2,12 euros
Distribution globale éligible à l'abattement de 40 %	413 738 641 euros	454 129 934 euros	492 859 635 euros

Résolution 4

Option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions

OBJECTIF

L'adoption de la 4^e résolution permettra d'accorder à chaque actionnaire la possibilité de percevoir le dividende, à son choix, soit en numéraire, soit en actions nouvelles. Le prix d'émission des actions nouvelles qui seront remises en paiement du dividende sera égal à la moyenne des cours de clôture de l'action Publicis Groupe S.A. sur le marché réglementé Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la présente Assemblée, diminué du montant net du dividende faisant l'objet de la 3^e résolution. L'option pour le paiement du dividende en actions devra être exercée du 9 au 22 septembre 2020 inclus. À l'expiration de ce délai, le dividende sera payé uniquement en numéraire. La livraison des actions nouvelles pour les actionnaires qui auront opté pour le paiement du dividende en actions interviendra le jour de la mise en paiement du dividende en numéraire, soit le 28 septembre 2020.

► Résolution 4

(Option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et après avoir constaté que le capital social est entièrement libéré, décide, conformément aux articles L. 232-18 et suivants du Code de commerce et à l'article 29 des statuts de la Société, d'accorder à chaque actionnaire, sur la totalité du dividende mis en distribution et afférent aux titres dont il est propriétaire, la possibilité de percevoir ce dividende, à son choix, soit en numéraire, soit en actions nouvelles.

Les actions nouvelles seront entièrement assimilées aux actions anciennes à compter de leur émission et ouvriront ainsi droit à toute distribution décidée à compter de leur date d'émission.

Le prix d'émission des actions nouvelles qui seront remises en paiement du dividende sera égal à la moyenne des cours de clôture de l'action Publicis Groupe S.A. sur le marché réglementé Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la présente Assemblée, diminué du montant net du dividende faisant l'objet de la troisième résolution et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur.

Chaque actionnaire pourra opter pour l'un ou l'autre mode de paiement du dividende, mais cette option s'appliquera au montant total du dividende pour lequel l'option lui est offerte. L'option pour le paiement du dividende en actions devra être exercée à compter du 9 septembre et jusqu'au 22 septembre 2020 inclus, par demande auprès des intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende. À l'expiration de ce délai, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

Si le montant des dividendes pour lequel est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire pourra recevoir le nombre entier d'actions immédiatement supérieur en versant, à la date où il exerce son option, la différence en numéraire, ou recevoir le nombre entier d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soulte en espèces versée par la Société.

La livraison des actions nouvelles pour les actionnaires qui auront opté pour le paiement du dividende en actions interviendra le jour de la mise en paiement du dividende en numéraire, soit le 28 septembre 2020.

La présente Assemblée donne tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée conformément aux dispositions législatives et réglementaires, à l'effet de prendre les dispositions nécessaires à l'application et à l'exécution de la présente résolution et notamment, de fixer le prix d'émission des actions émises dans les conditions prévues précédemment, de constater le nombre d'actions émises et l'augmentation de capital qui en résultera, de modifier en conséquence les statuts de la Société, de prendre toutes dispositions pour assurer la bonne fin de l'opération et, plus généralement, de faire tout ce qui serait utile et nécessaire.

Résolution 5

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce

OBJECTIF

Conformément à la loi, le Conseil de surveillance a procédé à une revue annuelle des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie



au cours de l'exercice 2019. Aucune nouvelle convention réglementée n'a été soumise au Conseil au cours de l'exercice 2019. Par la 5^e résolution, il vous est demandé de prendre acte que le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées ne fait état d'aucune nouvelle convention au cours de l'exercice 2019.

► **Résolution 5**

(Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, prend acte des conclusions de ce rapport qui ne comporte aucune nouvelle convention entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-86 précité et intervenue au cours de l'exercice 2019.

Résolutions 6 et 7

Approbation de la politique de rémunération du Président et des membres du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2020

OBJECTIF

En application de l'article L. 225-82-2 II du Code de commerce, les 6^e et 7^e résolutions soumettent à votre approbation la politique de rémunération du Président (6^e résolution) et des membres du Conseil de surveillance (7^e résolution), au titre de l'exercice 2020.

Ces politiques de rémunération figurent dans le Document d'enregistrement universel 2019 aux sections 3.2.1.2 « Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de surveillance » et 3.2.1.3 « Politique de rémunération applicable au Président du Conseil de surveillance ».

► **Résolution 6**

(Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2020)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-82-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019, section 3.2.1.3 « Politique de rémunération applicable au Président du Conseil de surveillance ».

► **Résolution 7**

(Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2020)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-82-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019, section 3.2.1.2 « Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de surveillance ».

Résolutions 8 et 9

Approbation de la politique de rémunération du Président et des membres du Directoire, au titre de l'exercice 2020

OBJECTIF

En application de l'article L. 225-82-2 II du Code de commerce, les 8^e et 9^e résolutions soumettent à votre approbation la politique de rémunération du Président (8^e résolution) et des membres du Directoire (9^e résolution), au titre de l'exercice 2020.

Ces politiques de rémunération figurent dans le Document d'enregistrement universel 2019 aux sections 3.2.1.4 « Politique de rémunération applicable aux membres du Directoire » et 3.2.1.5 « Politique de rémunération applicable au Président du Directoire ».

► **Résolution 8**

(Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire, au titre de l'exercice 2020)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-82-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice 2020, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019, section 3.2.1.5 « Politique de rémunération applicable au Président du Directoire ».

► **Résolution 9**

(Approbation de la politique de rémunération des autres membres du Directoire, au titre de l'exercice 2020)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires



sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-82-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2020, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019, section 3.2.1.4 « Politique de rémunération applicable aux membres du Directoire ».

Résolution 10

Approbation du rapport sur les rémunérations au titre de l'exercice 2019

OBJECTIF

En application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, la 10^e résolution soumet à votre approbation les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce qui figurent dans le Document d'enregistrement universel 2019 à la section 3.2.2 « Rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019 ».

► **Résolution 10**

(Approbation du rapport sur les rémunérations au titre de l'exercice 2019)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce qui y sont présentées, telles qu'elles figurent dans le Document d'enregistrement universel 2019, section 3.2.2 « Rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019 ».

Résolution 11

Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance

OBJECTIF

En application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, la 11^e résolution a pour objet de recueillir votre approbation sur les éléments de la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance.

Les éléments de la rémunération et les avantages soumis à votre approbation figurent dans le Document d'enregistrement universel 2019 à la section 3.2.2.2 « Rémunérations versées ou attribuées à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance ».

► **Résolution 11**

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le Document d'enregistrement universel 2019, section 3.2.2.2 « Rémunérations versées ou attribuées à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance ».

Résolution 12

Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Arthur Sadoun, Président du Directoire

OBJECTIF

En application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, la 12^e résolution a pour objet de recueillir votre approbation sur les éléments de la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Arthur Sadoun, Président du Directoire.

Les éléments de la rémunération et les avantages soumis à votre approbation figurent dans le Document d'enregistrement universel 2019 à la section 3.2.2.3 « Rémunérations versées ou attribuées à M. Arthur Sadoun, Président du Directoire ».

► **Résolution 12**

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le Document d'enregistrement universel 2019, section 3.2.2.3 « Rémunérations versées ou attribuées à M. Arthur Sadoun, Président du Directoire ».



Résolutions 13 à 15

Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux membres du Directoire (hors le Président)

OBJECTIF

En application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, les 13^e à 15^e résolutions ont pour objet de recueillir votre approbation sur les éléments de la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Jean-Michel Etienne (13^e résolution), Mme Anne-Gabrielle Heilbronner (14^e résolution) et M. Steve King (15^e résolution), membres du Directoire.

Les éléments de la rémunération et les avantages soumis à votre approbation sont indiqués dans le Document d'enregistrement universel 2019 aux sections 3.2.2.4 « Rémunérations versées ou attribuées à M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire », 3.2.2.5 « Rémunérations versées ou attribuées à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire » et 3.2.2.6 « Rémunérations versées ou attribuées à M. Steve King, membre du Directoire ».

► Résolution 13

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le Document d'enregistrement universel 2019, section 3.2.2.4 « Rémunérations versées ou attribuées à M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire ».

► Résolution 14

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés

au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le Document d'enregistrement universel 2019, section 3.2.2.5 « Rémunérations versées ou attribuées à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire ».

► Résolution 15

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Steve King, membre du Directoire)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Steve King, membre du Directoire, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le Document d'enregistrement universel 2019, section 3.2.2.6 « Rémunérations versées ou attribuées à M. Steve King, membre du Directoire ».

Résolution 16

Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Mme Sophie Dulac

OBJECTIF

La 16^e résolution vous propose de renouveler, pour une durée de quatre ans, le mandat de Mme Sophie Dulac, membre du Conseil de surveillance, qui arrivera à échéance à l'issue de la présente Assemblée.

► Résolution 16

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Sophie Dulac)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Sophie Dulac pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023.



Résolution 17

Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Thomas H. Glocer

OBJECTIF

La 17^e résolution vous propose de renouveler, pour une durée de quatre ans, le mandat de M. Thomas H. Glocer, membre du Conseil de surveillance, qui arrivera à échéance à l'issue de la présente Assemblée.

► Résolution 17

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Thomas H. Glocer)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Thomas H. Glocer pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023.

Résolution 18

Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Mme Marie-Josée Kravis

OBJECTIF

La 18^e résolution vous propose de renouveler, pour une durée de quatre ans, le mandat de Mme Marie-Josée Kravis, membre du Conseil de surveillance, qui arrivera à échéance à l'issue de la présente Assemblée.

► Résolution 18

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Marie-Josée Kravis)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Marie-Josée Kravis pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023.

Résolution 19

Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de M. André Kudelski

OBJECTIF

La 19^e résolution vous propose de renouveler, pour une durée de quatre ans, le mandat de M. André Kudelski, membre du Conseil de surveillance, qui arrivera à échéance à l'issue de la présente Assemblée.

► Résolution 19

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur André Kudelski)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur André Kudelski pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023.

Résolution 20

Achat par la Société de ses propres actions

OBJECTIF

La 20^e résolution vous propose de renouveler, pour une durée de 18 mois, l'autorisation donnée au Directoire l'année dernière en vue de l'achat par la Société de ses propres actions dans la limite de 10 % du capital et pour un prix unitaire maximum d'achat de 85 euros. Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés dans le texte de la résolution. Les rachats sont notamment destinés à couvrir les plans d'attribution ou de cession d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et du Groupe. Cette autorisation se substituera à celle donnée par l'Assemblée du 29 mai 2019.

► Résolution 20

(Autorisation à donner au Directoire, pour une durée de dix-huit mois, pour permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et statuant conformément aux dispositions des articles L.225-209 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 et suivants du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF »), du Règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014, du Règlement Délégué (UE) n° 2016/1052 du 8 mars 2016 et aux pratiques de marché admises par l'AMF, autorise le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à acheter ou faire acheter des actions de la Société notamment en vue de :

- L'attribution ou la cession d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou de son Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation applicable, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, par voie d'attribution gratuite d'actions ou octroi d'options d'achat d'actions ou par le biais de plans d'épargne entreprise ou de plans d'épargne



OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

interentreprises ou de tout autre dispositif de rémunération en actions dans les conditions prévues par la loi ;

- La remise d'actions pour honorer des obligations liées à des titres ou des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière donnant droit à l'attribution d'actions ordinaires de la Société ;
- La conservation et la remise ultérieure d'actions à titre d'échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, ou à titre d'échange, de paiement ou autre dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- L'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Publicis Groupe S.A. par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité, agissant conformément à la pratique de marché admise par l'AMF (telle que modifiée le cas échéant) ;
- L'annulation éventuelle de tout ou partie des actions acquises, dans les conditions prévues par la loi, en vertu d'une autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2019 dans sa vingt-troisième résolution.

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

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

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

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

- Le nombre d'actions acquises pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % du capital social de la Société à

la date de chaque rachat, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée générale. Lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;

- Le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;
- Le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital de la Société.

Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à quatre-vingt-cinq (85) euros, hors frais d'acquisition, étant précisé que ce prix ne sera pas applicable au rachat d'actions utilisées pour satisfaire l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et du Groupe ou des levées d'options par ces derniers.

Le montant maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses actions au titre de cette autorisation est fixé à deux milliards quarante-trois millions sept cent quinze mille dix (2 043 715 010) euros net de frais.

L'Assemblée générale délègue au Directoire, en cas de modification du nominal des actions de la Société ou en cas d'opérations sur son capital, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour arrêter les modalités et conditions de cette mise en œuvre, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, passer tous actes, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de tous organismes et d'une manière générale faire le nécessaire pour l'application de la présente résolution.

L'Assemblée générale fixe à dix-huit mois à compter de ce jour la durée de cette autorisation.

Cette autorisation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2019 par le vote de sa vingt-deuxième résolution.



Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire

Résolution 21

Augmentation du capital par l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital

OBJECTIF

La 21^e résolution vise à renouveler, pour 26 mois, la délégation de compétence donnée, en 2018, au Directoire de décider d'augmenter le capital, par l'émission, avec maintien du droit préférentiel des actionnaires, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales, le cas échéant. Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas être supérieur à 30 millions d'euros (identique au montant de 2018). Sur ce plafond de 30 millions d'euros s'imputera le montant total des augmentations de capital qui seraient réalisées en vertu des 22^e à 30^e résolutions ci-dessous. Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives des titres de créance sur la Société pouvant être émises, immédiatement ou à terme, par cette délégation ne pourra pas excéder 1 200 millions d'euros (identique au montant de 2018) à la date de la décision d'émission. Ce montant est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission pourrait résulter des 22^e, 23^e, 27^e et 28^e résolutions ci-dessous. Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée générale du 30 mai 2018.

► Résolution 21

(Délégation de compétence à donner au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales)

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

Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-132 à L. 225-134 et des articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1) Délégué au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, sa compétence pour décider, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euro, en monnaie étrangère ou en toute autre unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, à titre onéreux ou gratuit, d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes, suivant le cas, étant précisé que la libération des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit en partie par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes.

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

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

- Le montant nominal maximal (hors prime d'émission) des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à trente millions (30 000 000) d'euros, ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des vingt-deuxième à trentième résolutions soumises à la présente Assemblée, est fixé à trente millions (30 000 000) d'euros ;



OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

• À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.

3) Décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance sur la Société pouvant être émises immédiatement ou à terme en vertu de la présente résolution est fixé à un milliard deux cents millions (1 200 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission pourrait résulter de la présente délégation et de celles conférées en vertu des vingt-deuxième, vingt-troisième, vingt-septième et vingt-huitième résolutions soumises à la présente Assemblée. Ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair et est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Directoire conformément aux articles L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3 et L. 228-93 alinéa 6 du Code de commerce.

4) En cas d'usage par le Directoire de la présente délégation :

- Décide que les actionnaires auront, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux actions ou aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;
- Prend acte du fait que le Directoire pourra instituer au profit des actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes ;
- Décide que, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, si les souscriptions à titre irréductible, et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser les différentes facultés prévues par la loi, dans l'ordre qu'il déterminera, dont notamment offrir au public sur le marché français et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international, tout ou partie des actions et/ou des valeurs mobilières non souscrites.

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

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

7) Décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

- Fixer les conditions et modalités des augmentations de capital et arrêter les dates, les conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution, déterminer la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, les modalités d'attribution des titres de capital auxquels ces valeurs mobilières donnent droit ainsi que les dates auxquelles peuvent être exercés ces droits d'attribution, modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, leurs modalités dans le respect des dispositions législatives et réglementaires ;
- Fixer les dates d'ouverture et clôture des souscriptions, le prix ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfiques ou primes qui pourront être incorporés au capital, la date de jouissance des titres émis, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour leur libération ;
- Fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
- Déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions ;
- Constater la réalisation de chaque augmentation de capital réalisée par l'usage de la présente délégation et procéder à la modification corrélative des statuts ;
- Imputer, s'il le juge opportun, les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission ;
- D'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.



Cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 30 mai 2018 par le vote de sa vingtième résolution.

Résolution 22

Augmentation du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, par offres au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.

OBJECTIF

La 22^e résolution propose de renouveler, pour 26 mois, la délégation de compétence donnée, en 2018, au Directoire de décider d'augmenter le capital par offres au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel, par l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales, le cas échéant. Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation, imputable sur le plafond global mentionné à la 21^e résolution, ne pourra pas être supérieur à 9 millions d'euros (identique au montant de 2018) et celui des valeurs mobilières représentatives des titres de créance sur la Société pouvant être émises ne pourra pas excéder 1 200 millions d'euros à la date de la décision d'émission. Ce montant s'imputera sur le montant global des titres de créance prévu à la 21^e résolution. Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée générale du 30 mai 2018.

► Résolution 22

(Délégation de compétence à donner au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, par offres au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136 et L. 225-148 dudit Code, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1) Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, sa compétence pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, pour décider, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euro ou en monnaie étrangère ou toute autre unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission par offres au public, autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, à titre onéreux ou gratuit, d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes, suivant le cas, étant précisé que la libération des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit en partie par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes.

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

2) Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution. Le Directoire pourra toutefois, pour tout ou partie des émissions effectuées et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135 alinéa 5 du Code de commerce, instituer au profit des actionnaires un droit de priorité irréductible et/ou réductible, pour souscrire les actions ou valeurs mobilières, dont il fixera les modalités et les conditions d'exercice, sans donner lieu à la création de droits négociables, étant précisé que les titres non souscrits en vertu de ce droit pourront faire l'objet d'un placement public en France et/ou à l'étranger.

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

- Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à neuf millions (9 000 000) d'euros, étant précisé que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des vingt-troisième à vingt-cinquième résolutions et des vingt-septième et vingt-huitième résolutions soumises à la présente Assemblée est fixé à neuf millions (9 000 000) d'euros. Ce montant s'imputera sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la vingt et unième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;



OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉOLUTIONS

- À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.
- 4)** Décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance sur la Société pouvant être émises, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution est fixé à un milliard deux cents millions (1 200 000 000) d'euros, ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global des titres de créance prévu au paragraphe 3) de la vingt et unième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global de titres de créance éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. Ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair et est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Directoire conformément aux articles L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3 et L. 228-93 alinéa 6 du Code de commerce.
- 5)** Décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés prévues à l'article L. 225-134 du Code de commerce.
- 6)** Prend acte que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès ou susceptibles de donner accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit.
- 7)** Décide que conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce :
- Le prix d'émission des actions de la Société sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions légales et/ou réglementaires applicables au jour de l'émission, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;
 - Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action de la Société émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini ci-dessus après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance.
- 8)** Décide que la ou les émission(s) autorisée(s) par la présente résolution pourra(ont) être décidée(s) concomitamment à une ou des émission(s) décidée(s) en vertu de la vingt-troisième résolution soumise à la présente Assemblée.
- 9)** Décide que le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
- 10)** Décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :
- Fixer les conditions et modalités des augmentations de capital et arrêter les dates, les conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution, déterminer la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, les modalités d'attribution des titres de capital auxquels ces valeurs mobilières donnent droit, ainsi que les dates auxquelles peuvent être exercés ces droits d'attribution, modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, leurs modalités dans le respect des dispositions législatives et réglementaires ;
 - Fixer les dates d'ouverture et clôture des souscriptions, le prix ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfices ou primes qui pourront être incorporés au capital, la date de jouissance des titres émis, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour leur libération ;
 - Fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
 - Déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions ;
 - Constater la réalisation de chaque augmentation de capital réalisée par l'usage de la présente délégation et procéder à la modification corrélative des statuts ;
 - Imputer, s'il le juge opportun, les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes



OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

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

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

Cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 30 mai 2018 par le vote de sa vingt et unième résolution.

Résolution 23

Augmentation du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, par placements privés visés à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier

OBJECTIF

La 23^e résolution propose de renouveler, pour 26 mois, la délégation de compétence donnée, en 2018, au Directoire de décider d'augmenter le capital par offres au public visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel, par l'émission de mêmes titres que ceux mentionnés à la 22^e résolution. Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas être supérieur à 9 millions d'euros (ce montant s'imputera sur le plafond global mentionné à la 21^e résolution et sur celui de la 22^e résolution) et celui des valeurs mobilières représentatives des titres de créance sur la Société pouvant être émises ne pourra pas excéder 1 200 millions d'euros à la date de la décision d'émission. Ce montant s'imputera sur le montant global des titres de créance prévu à la 21^e résolution. Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée générale du 30 mai 2018.

► Résolution 23

(Délégation de compétence à donner au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, par offres au public visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier)

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

Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135 et L. 225-136 dudit Code, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code, et de l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier :

1) Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, sa compétence pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, à l'effet de décider, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euro ou en monnaie étrangère ou toute autre unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission par une offre visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, à titre onéreux ou gratuit, d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes, suivant le cas, étant précisé que la libération des actions et autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit en partie par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes.

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

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

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

- Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à neuf millions (9 000 000) d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal de neuf millions (9 000 000) d'euros prévu au paragraphe 3) de la vingt-deuxième résolution soumise à la présente Assemblée et sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la vingt et unième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;

- À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions légis-



OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉOLUTIONS

latives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

- Les émissions de titres de capital réalisées en vertu de la présente délégation n'excéderont pas les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour 20 % du capital par an).

4) Décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance sur la Société pouvant être émises, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution est fixé à un milliard deux cents millions (1 200 000 000) d'euros, ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global des titres de créance prévu au paragraphe 3) de la vingt et unième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global de titres de créance éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. Ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair et est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Directoire conformément aux articles L.228-40, L.228-92 alinéa 3 et L.228-93 alinéa 6 du Code de commerce.

5) Décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés prévues à l'article L.225-134 du Code de commerce.

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

7) Décide que conformément à l'article L.225-136 du Code de commerce :

- Le prix d'émission des actions de la Société sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions légales et/ou réglementaires applicables au jour de l'émission, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;
- Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action de la Société émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini ci-dessus, après correction, s'il y a lieu, de ce montant, pour tenir compte de la différence de date de jouissance.

8) Décide que la ou les émission(s) autorisée(s) par la présente résolution pourra(ont) être décidée(s) concomitamment à une ou des émission(s) décidée(s) en vertu de la vingt-deuxième résolution soumise à la présente Assemblée.

9) Décide que le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

10) Décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

- Fixer les conditions et modalités des augmentations de capital et arrêter les dates, les conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution, déterminer la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, les modalités d'attribution des titres de capital auxquels ces valeurs mobilières donnent droit, ainsi que les dates auxquelles peuvent être exercés ces droits d'attribution, modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, leurs modalités dans le respect des dispositions législatives et réglementaires ;
- Fixer les dates d'ouverture et clôture des souscriptions, le prix ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfices ou primes qui pourront être incorporés au capital, la date de jouissance des titres émis, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour leur libération ;
- Fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
- Déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions ;
- Constater la réalisation de chaque augmentation de capital réalisée par l'usage de la présente délégation et procéder à la modification corrélative des statuts ;
- Imputer, s'il le juge opportun, les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes



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

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

Cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale extraordinaire du 30 mai 2018 par le vote de sa vingt-deuxième résolution.

Résolution 24

Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital dans la limite de 15 % de l'émission

OBJECTIF

La 24^e résolution permet, pour une période de 26 mois, au Directoire, en cas d'augmentation de capital avec ou sans suppression du droit préférentiel de souscription, décidée en application des 21^e à 23^e résolutions ci-dessus, d'augmenter le nombre de titres à émettre, en cas de demandes excédentaires, dans les 30 jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale. Le montant nominal des augmentations de capital décidées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond stipulé dans la résolution sur la base de laquelle est réalisée l'augmentation de capital initiale et sur le montant du plafond global prévu à la 21^e résolution, et, dans l'hypothèse d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription, sur celui de la 22^e résolution. Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée générale du 30 mai 2018.

► Résolution 24

(Délégation de compétence à donner au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 15 % de l'émission initiale réalisée en application des vingt et unième à vingt-troisième résolutions soumises à la présente Assemblée)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce :

1) Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, sa compétence pour augmenter, sur ses seules décisions, le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital de la Société, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, décidée en application des vingt et unième à vingt-troisième résolutions soumises à la présente Assemblée, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (actuellement dans les trente jours de la clôture de la souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale).

2) Décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond stipulé dans la résolution en vertu de laquelle est réalisée l'émission initiale et sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la vingt et unième résolution soumise à la présente Assemblée et dans l'hypothèse d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription, sur le montant de neuf millions (9 000 000) d'euros prévu au paragraphe 3) de la vingt-deuxième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation.

3) Décide que le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 30 mai 2018 par le vote de sa vingt-troisième résolution.

Résolution 25

Autorisation pour fixer le prix d'émission de titres de capital dans le cadre d'augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription

OBJECTIF

La 25^e résolution vise à renouveler l'autorisation donnée au Directoire en 2018, pour une période de 26 mois et dans la limite de 10 % du capital social par an, en cas d'augmentation du capital décidée en vertu des 22^e et 23^e résolutions ci-dessus, à fixer le prix d'émission des titres de capital ainsi émis en dérogeant aux conditions de fixation de prix prévues par ces résolutions et selon les modalités mentionnées dans le texte de la résolution. Le montant nominal de l'augmentation du capital susceptible d'être réalisée en vertu de cette résolution



s'imputera sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de la 22^e résolution (9 millions d'euros) et sur le montant du plafond global prévu à la 21^e résolution. Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée générale du 30 mai 2018.

► Résolution 25

(Autorisation à donner au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, pour fixer le prix d'émission de titres de capital dans le cadre d'augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription, dans la limite de 10 % du capital par an)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 225-136 1^o du Code de commerce et dans la limite de 10 % du capital social sur une période de douze mois appréciée à la date de l'émission (ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée générale), étant précisé qu'à la date de chaque augmentation de capital, le nombre total d'actions émises en vertu de la présente résolution, pendant la période de douze mois précédant ladite augmentation de capital, y compris les actions émises en vertu de ladite augmentation de capital, ne pourra excéder 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date, autorise le Directoire, en cas d'augmentation du capital décidée en vertu des vingt-deuxième et vingt-troisième résolutions soumises à la présente Assemblée, à fixer le prix d'émission des titres de capital ainsi émis, en dérogeant aux conditions de fixation du prix prévues par lesdites résolutions, selon les modalités suivantes :

Le prix d'émission des titres de capital émis ne pourra pas être inférieur, au choix du Directoire :

- Au cours moyen de l'action sur le marché réglementé Euronext Paris, pondéré par les volumes, lors de la dernière séance de bourse précédant la fixation du prix de l'émission ;
- Ou au cours moyen de l'action sur le marché réglementé Euronext Paris, pondéré par les volumes, arrêté en cours de séance au moment où le prix d'émission est fixé, dans les deux cas, éventuellement diminué d'une décote maximale de 5 %.

Le prix d'émission des valeurs mobilières autres que des actions ordinaires sera tel que la somme perçue par la Société à l'occasion de leur émission augmentée le cas échéant des sommes susceptibles d'être perçues ultérieurement par la Société soit, pour chaque action ordinaire qui sera ou pourra être émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant minimal visé au paragraphe précédent.

L'Assemblée générale décide que le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente autorisation s'imputera sur le plafond nominal de neuf millions (9 000 000) d'euros prévu au paragraphe 3) de la vingt-deuxième résolution soumise à la présente Assemblée et sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la vingt et unième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente autorisation.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente autorisation dans les conditions prévues par la résolution au titre de laquelle l'émission est décidée.

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

L'Assemblée générale prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Directoire viendrait à utiliser la présente autorisation, le Directoire rendra compte à l'Assemblée générale ordinaire suivante, conformément à la loi et la réglementation, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution. En particulier, le Directoire devra établir un rapport complémentaire, certifié par les Commissaires aux comptes, décrivant les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de son incidence sur la situation de l'actionnaire.

L'Assemblée générale fixe à vingt-six mois à compter de ce jour la durée de cette autorisation.

Cette nouvelle autorisation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 30 mai 2018 par le vote de la vingt-quatrième résolution.

Résolution 26

Augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes

OBJECTIF

La 26^e résolution permet de reconduire, pour une période de 26 mois, la délégation de compétence donnée au Directoire, en 2018, d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes, sous forme d'attribution gratuite d'actions ou de l'élévation du nominal des actions existantes ou de la combinaison de ces deux modalités. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation



ne pourra pas excéder 30 millions d'euros (ce montant s'imputera sur le plafond global mentionné à la 21^e résolution). Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée générale du 30 mai 2018. Il est précisé que cette résolution est votée à la majorité des voix.

► Résolution 26

(Délégation de compétence à donner au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfiques, primes, ou autres)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, statuant dans le cadre des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1) Délègue au Directoire sa compétence, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, à l'effet de décider d'augmenter le capital social, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il déterminera, par incorporation au capital de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous la forme d'attribution gratuite d'actions ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités.

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

3) Décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à trente millions (30 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées en application de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la vingt et unième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant

accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.

4) Confère au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation et d'en assurer la bonne fin et d'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, et notamment :

- fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre de titres de capital nouveaux à émettre et/ou le montant dont le nominal des titres de capital existants sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les titres de capital nouveaux porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal des titres de capital existants portera effet ;
- décider que les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'actions anciennes bénéficiant du droit de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;
- fixer toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustement en numéraire) ;
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts.

5) Décide que le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 30 mai 2018 par le vote de sa vingt-cinquième résolution.

Résolution 27

Augmentation du capital par émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en cas d'offre publique initiée par la Société

OBJECTIF

La 27^e résolution propose de renouveler, pour 26 mois, la délégation de compétence donnée, en 2018, au Directoire, de décider l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 du Code de commerce et suivants donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales, le cas échéant, en rémunération des titres



apportés à toute offre publique comportant une composante d'échange initiée par la Société. Cette délégation emporte de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières pourront donner droit. Le montant nominal maximal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées ne pourra pas être supérieur à 9 millions d'euros (ce montant s'imputera sur le plafond global mentionné à la 21^e résolution et sur celui de la 22^e résolution) et celui des valeurs mobilières représentatives des titres de créance sur la Société pouvant être émises ne pourra pas excéder 1 200 millions d'euros à la date de la décision d'émission. Ce montant s'imputera sur le montant global des titres de créance prévu à la 21^e résolution. Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée générale du 30 mai 2018.

► **Résolution 27**

(Délégation de compétence à donner au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en cas d'offre publique initiée par la Société, dans la limite de 10 % du capital par an)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-148 et L. 228-92 du Code de commerce :

1) Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, sa compétence à l'effet de décider, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euro, en monnaie étrangère ou en toute autre unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission à titre onéreux ou gratuit, d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes, suivant le cas, en rémunération des titres apportés à toute offre publique comportant une composante d'échange, initiée par la Société sur les titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés par l'article L. 225-148 du Code de commerce ou à toute autre opération relevant d'un droit étranger (par

exemple dans le cadre d'une « *reverse merger* » de type anglo-saxon) ayant le même effet qu'une offre publique d'échange initiée par la Société sur des titres répondant aux conditions visées à l'article L. 225-148 du Code de commerce, et décide de supprimer, au profit des porteurs de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions et/ou valeurs mobilières à émettre au titre de la présente délégation.

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

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

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

- Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à neuf millions (9 000 000) d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal de neuf millions (9 000 000) d'euros prévu au paragraphe 3) de la vingt-deuxième résolution soumise à la présente Assemblée et sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la vingt et unième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;

- À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.

4) Décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance sur la Société pouvant être émises, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution est fixé à un milliard deux cents millions (1 200 000 000) d'euros, ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global des titres de créance prévu au paragraphe 3) de la vingt et unième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global de titres de créance éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. Ce montant est



indépendant du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Directoire conformément aux articles L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3 et L. 228-93 alinéa 6 du Code de commerce.

5) Décide que le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

6) Confère au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, et notamment :

- Fixer les parités d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser, et à constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
- Déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance éventuellement rétroactive, des actions ordinaires nouvelles et/ou, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions ordinaires de la Société ;
- Déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions ;
- Et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin de l'opération autorisée, constater la ou les augmentations de capital en résultant et modifier corrélativement les statuts.

Cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 30 mai 2018 par le vote de sa vingt-sixième résolution.

Résolution 28

Augmentation du capital par émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, hors le cas d'une offre publique d'échange initiée par la Société

OBJECTIF

La 28^e résolution vous propose de renouveler, pour une période de 26 mois, la délégation de pouvoirs accordée en 2019 au Directoire, à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales, dans la limite de 10 % du capital social, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société. Le

montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas être supérieur à 9 millions d'euros (ce montant s'imputera sur le plafond global mentionné à la 21^e résolution et sur celui de la 22^e résolution) et celui des valeurs mobilières représentatives des titres de créance sur la Société pouvant être émises ne pourra pas excéder 1 200 millions d'euros à la date de la décision d'émission. Ce montant s'imputera sur le montant global des titres de créance prévu à la 21^e résolution. Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée générale du 29 mai 2019.

► Résolution 28

(Délégation de compétence à donner au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, hors le cas d'une offre publique d'échange initiée par la Société)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et L. 225-129-2 du Code de commerce et suivants, notamment de l'article L. 225-147 alinéa 6 dudit Code, délègue au Directoire sa compétence pour décider, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euro, en monnaie étrangère ou en toute autre unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission à titre onéreux ou gratuit, d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes, suivant le cas, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, dans la limite de 10 % du capital social appréciée à la date de l'émission, à l'effet de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions des articles L. 225-148 et suivants du Code de commerce ne sont pas applicables. Ces valeurs mobilières pourront notamment être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société, dans le cadre d'une offre publique d'échange réalisée en France ou à l'étranger selon les règles locales



OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

(par exemple dans le cadre d'une « *reverse merger* » de type anglo-saxon) sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 225-148 du Code de commerce.

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

L'Assemblée générale décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation :

- Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond nominal de neuf millions (9 000 000) d'euros prévu au paragraphe 3) de la vingt-deuxième résolution soumise à la présente Assemblée et sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros fixé au paragraphe 2) de la vingt et unième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;
- À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
- Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives des titres de créance sur la Société susceptibles d'être émises, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution est fixé à un milliard deux cents millions (1 200 000 000) d'euros, ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global des titres de créance prévu au paragraphe 3) de la vingt et unième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global de titres de créance éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. Ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair et est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Directoire conformément aux articles L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3 et L. 228-93 alinéa 6 du Code de commerce.

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

actions de la Société auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit.

L'Assemblée générale décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour procéder à ces émissions suivant les modalités qu'il arrêtera et notamment :

- Décider toute augmentation de capital rémunérant les apports en nature et, le cas échéant, y surseoir ;
- Arrêter la liste des valeurs mobilières apportées, statuer sur le rapport des Commissaires aux comptes, approuver l'évaluation des apports, fixer les conditions et modalités de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières à émettre en rémunération des apports en nature, ainsi que, le cas échéant, le montant de la soule à verser, approuver l'octroi des avantages particuliers, réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers ;
- Déterminer la nature, la forme, le nombre, les caractéristiques et modalités des actions et/ou valeurs mobilières à émettre en rémunération des apports en nature ;
- Fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'émission ;
- Fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
- Déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes (ou toutes autres sommes), d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle) et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions ;
- Imputer tous frais, charges, droits et honoraires occasionnés par toute augmentation du capital sur les primes qui y sont afférentes et, le cas échéant, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission ;
- Constater la réalisation de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente délégation et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- En cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant



une composante d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser sans que les modalités de détermination de prix susmentionné trouvent à s'appliquer et déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, ou de toute autre forme d'offre publique conforme à la loi et la réglementation applicables à ladite offre publique ;

- D'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire et notamment conclure toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités utiles ou nécessaires aux émissions, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

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

L'Assemblée générale fixe à vingt-six mois à compter de ce jour la durée de cette délégation.

Cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2019 par le vote de sa vingt-quatrième résolution.

Résolutions 29 et 30

Augmentations de capital réservées aux salariés

OBJECTIF

La 29^e résolution délègue au Directoire, pour 26 mois, la faculté d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise. Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas être supérieur à 2,8 millions d'euros (ce plafond est commun aux augmentations de capital visées à la 30^e résolution, ci-dessous, et s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la 21^e résolution). Le prix de souscription sera fixé dans les conditions légales.

La 30^e résolution délègue au Directoire, pour 18 mois, la faculté d'augmenter le capital social d'un montant nominal maximal de 2,8 millions d'euros (ce plafond est commun aux augmentations de capital visées à la 29^e résolution, ci-dessus, et s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la 21^e résolution), avec suppression du droit préférentiel de

souscription, réservées à certaines catégories de bénéficiaires localisés à l'étranger, qui ne pourraient pas bénéficier du dispositif prévu à la 29^e résolution, afin de mettre en place des plans d'actionnariat ou d'épargne à leur profit. Les catégories de bénéficiaires sont détaillées dans la résolution. Le prix de souscription sera fixé dans les conditions légales.

Ces deux nouvelles délégations se substitueront à celles données par l'Assemblée générale du 29 mai 2019.

► Résolution 29

(Délégation de compétence à consentir au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, pour décider l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail et des articles L. 225-129 et suivants, L. 225-138, L. 225-138-1 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1) Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, par l'émission à titre onéreux ou gratuit, d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes, suivant le cas, réservées aux adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne entreprise (ou tout autre plan aux adhérents duquel ou desquels les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) de la Société et des entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3344-1 et suivants du Code du travail.

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

2) Décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution ne pourra pas excéder deux millions huit cent mille (2 800 000) euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou en



OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies (appréciée au jour de la décision du Directoire, ou de son délégataire, décidant l'augmentation de capital), étant précisé que ce plafond est commun aux augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la trentième résolution ci-après.

Il est précisé que :

- À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
- Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la vingt et unième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.

3) Décide que le prix d'émission des actions émises en application de la présente délégation ou le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement et, plus généralement, la transformation de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, ser(a)/(ont) déterminé(s) dans les conditions fixées aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, par application d'une décote maximale de 30 % sur la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Directoire (ou de 40 % lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans), ou de son délégataire, fixant la date d'ouverture de la période de souscription. Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Directoire, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement.

4) Décide que, en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail, le Directoire pourra également décider l'attribution, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émises, le cas échéant, au titre de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues aux articles L. 3332-11, L. 3332-12, L. 3332-13 et L. 3332-19 du Code du travail, et que les caractéristiques des autres titres donnant accès au capital de la Société seront arrêtées par le Directoire dans les conditions fixées par la réglementation applicable.

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

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

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

8) Décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

- Fixer les conditions et modalités des augmentations de capital et arrêter les dates, conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution ;
- Fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix, la date de jouissance des titres émis, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour leur libération ;
- Arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les bénéficiaires ci-dessus indiqués pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises et bénéficier le cas échéant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital attribuées gratuitement ;
- Décider que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires, adhérents à un plan d'épargne entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables ;
- En cas d'émission de titres de créance, fixer l'ensemble des caractéristiques et modalités de ces titres (notamment leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération) et modifier, pendant la durée de vie de ces titres, les modalités et caractéristiques visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
- Prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;



OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

- Déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions ;
- En cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, fixer la nature, le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi que leurs modalités et caractéristiques, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur et notamment choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital aux décotes par rapport au prix d'émission visé ci-dessus, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions ou valeurs mobilières sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités ;
- Constaté la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital qui seront effectivement souscrits et procéder à la modification corrélative des statuts ;
- Imputer, le cas échéant, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et, s'il le juge opportun, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
- D'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités utiles ou nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

L'Assemblée générale fixe à vingt-six mois à compter de ce jour la durée de cette délégation.

Cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2019 dans sa vingt-sixième résolution.

► **Résolution 30**

(Délégation de compétence à consentir au Directoire, pour une durée de dix-huit mois, pour décider l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit de certaines catégories de bénéficiaires, dans le cadre de la mise en œuvre de plans d'actionnariat salarié)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions des articles

L. 225-129 et suivants et notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1) Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il fixera, tant en France qu'à l'étranger, par émission à titre onéreux ou gratuit, d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes, suivant le cas, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance (sans préjudice de la compétence exclusive attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Directoire pour émettre certaines valeurs mobilières composées de titres de créance) réservées aux personnes répondant aux caractéristiques des catégories (ou de l'une des catégories) définies ci-dessous.

2) Décide que le montant nominal maximal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution ne pourra pas excéder deux millions huit cent mille (2 800 000) euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou en unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce plafond est commun aux augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la vingt-neuvième résolution ci-avant.

Il est précisé que :

- À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
- Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la vingt et unième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.

3) Décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessous le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou valeurs mobilières pouvant être émises en application de la présente résolution, laquelle emporte également renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles



OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit et de réserver le droit de les souscrire aux catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes :

- a) des salariés et mandataires sociaux, ou à certains d'entre eux, des sociétés du Groupe liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France ; et/ou
- b) des organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) ou autres entités françaises ou étrangères, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe ; et/ou
- c) tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit des personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe dans la mesure où le recours à la souscription de la personne autorisée conformément à la présente résolution permettrait aux salariés de filiales localisées à l'étranger de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne salariés équivalentes en termes d'avantage économique à celles dont bénéficieraient les autres salariés du Groupe.

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

4) Décide que le prix d'émission de chaque action de la Société sera fixé par le Directoire par application d'une décote maximale de 30 % sur la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Directoire, ou de son délégataire, fixant le prix de souscription de l'augmentation de capital ou, en cas d'augmentation de capital concomitante à une augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne, le prix de souscription de cette augmentation de capital (vingt-neuvième résolution ci-dessus). Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Directoire, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement.

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

6) Décide que le Directoire aura tous pouvoirs, y compris celui d'y surseoir, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment aux fins de :

- Fixer la date, le montant des émissions et le prix d'émission des actions nouvelles à émettre ainsi que les autres modalités de l'émission, y compris les délais, les conditions de souscription, la date de jouissance, même rétroactive et le mode de libération desdites actions ;

- Arrêter la liste des bénéficiaires de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein des catégories définies ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions à souscrire par chacun d'eux ;
- Arrêter les dates d'ouverture et de clôture des périodes de souscription ;
- Imputer, le cas échéant, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et, s'il le juge opportun, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
- Déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et prendre toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
- Prendre toutes mesures pour la réalisation des émissions ;
- Constater la réalisation des augmentations de capital social résultant de la présente résolution et procéder à l'émission des actions et à la modification corrélative des statuts, ainsi que de procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions ;
- D'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités utiles ou nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

La présente délégation est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée générale.

Cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2019 dans sa vingt-septième résolution.

Résolutions 31 à 33 Modifications statutaires

OBJECTIF

Les 31^e, 32^e et 33^e résolutions ont pour objet de modifier certains articles des statuts conformément aux dispositions des lois PACTE du 22 mai 2019 et de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés du 19 juillet 2019 (modification notamment de l'article 13 VI des statuts afin de préciser que deux représentants des salariés au Conseil de surveillance doivent être nommés dès que le Conseil comprend plus de huit membres et de l'article 15 afin de prévoir la possibilité pour le Conseil de prendre certaines décisions, relevant de ses attributions propres, par consultation écrite).



► **Résolution 31**

(Mise en harmonie de certains articles des statuts avec les dispositions des lois PACTE du 22 mai 2019 et de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés du 19 juillet 2019)

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

1) Remplacer le cinquième alinéa de l'article 6 - Forme des actions, comme suit :

« *L'identification des propriétaires des titres au porteur se fait dans les conditions prévues par la législation en vigueur.* »

Le reste de l'article est inchangé ;

2) Supprimer purement et simplement la référence à l'article L. 225-208 du Code de commerce (cet article n'est plus applicable aux sociétés dont les actions sont admises sur un marché réglementé) mentionné à l'article 7 IV - Transmission des actions, deuxième alinéa. Le reste de l'article est inchangé ;

3) Supprimer le terme *jetons de présence* des articles 17 II - Rémunérations (des membres du Conseil de surveillance) et 22 - Assemblée générale ordinaire, premier alinéa, pour le remplacer par *rémunération* (article L. 225-83 du Code de commerce).

► **Résolution 32**

(Mise en harmonie de l'article 13 VI des statuts avec les dispositions de la loi PACTE concernant le nombre de représentants des salariés obligatoirement nommés au Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide de supprimer les termes *inférieur ou égal à douze* membres du Conseil de surveillance et *supérieur à douze* membres du Conseil de surveillance de l'article 13 VI des statuts, relatif aux membres du Conseil de surveillance représentant les salariés, pour les remplacer par *inférieur ou égal à huit* et par *supérieur à huit* (article L. 225-79-2, II, premier alinéa du Code de commerce). Le reste du VI est inchangé.

► **Résolution 33**

(Modification de l'article 15 des statuts en accord avec les dispositions de la loi de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés du 19 juillet 2019 afin d'autoriser le Conseil de surveillance à prendre par consultation écrite certaines décisions relevant de ses attributions propres)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide de compléter l'article 15 des statuts - Délibérations (du Conseil de surveillance) comme suit :

« *V - Les décisions relevant des attributions propres du Conseil de Surveillance prévues au second alinéa de l'article L. 225-65, au deuxième alinéa de l'article L. 225-68, à l'article L. 225-78 et au III de l'article L. 225-103 du Code de commerce ainsi que les décisions de transfert du siège social dans le même département peuvent être prises par consultation écrite des membres du Conseil de Surveillance.* » (article L. 225-82, troisième alinéa du Code de commerce). Le V devient le VI. Le reste de l'article est inchangé.



Résolutions relevant de la compétence de **l'Assemblée générale ordinaire**

Résolution 34

Pouvoirs pour les formalités

OBJECTIF

La 34^e résolution permet de donner pouvoirs pour les formalités légales.

► Résolution 34

(Pouvoirs pour les formalités)

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



Principaux chiffres clés et faits marquants

<i>En millions d'euros, à l'exception des données par action et des %</i>	2019	2018	2019 vs. 2018
Données extraites du compte de résultat et du tableau de trésorerie			
Revenu net	9 800	8 969	+9,3 %
Revenu des coûts refacturables	1 201	982	+22,3 %
Revenu	11 001	9 951	+10,6 %
Marge opérationnelle avant amortissements	2 245	2 049	+9,6 %
<i>En % du revenu net</i>	22,9 %	22,8 %	+10 pdb
Marge opérationnelle	1 659	1 523	+8,9 %
<i>En % du revenu net</i>	16,9 %	17,0 %	-10 pdb
Marge opérationnelle hors coûts de transaction ⁽¹⁾	1 699	1 523	+11,6 %
<i>En % du revenu net</i>	17,3 %	17,0 %	+30 pdb
Résultat opérationnel	1 267	1 303	-2,8 %
Résultat net part du Groupe	841	919	-8,5 %
Bénéfice par action	3,59	4,01	-10,5 %
Bénéfice courant par action, dilué ⁽²⁾	5,02	4,61	+8,9 %
Dividende par action	1,15 ⁽³⁾	2,12	-
Free cash-flow avant variation du BFR	1 253	1 158	+8,2 %
Données extraites du bilan			
	31 12 2019	31 12 2018	
Total de l'actif	32 659	27 080	+20,6 %
Capitaux propres, part du Groupe	7 401	6 853	+8,0 %
Endettement financier net (trésorerie nette)	2 713	(288)	-

(1) Les coûts de transaction liés à l'acquisition d'Epsilon enregistrés en 2019 s'élèvent à 40 millions d'euros.

(2) Résultat net part du Groupe après élimination des pertes de valeur, des dépenses liées au plan de restructuration immobilière, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus (ou moins)-values de cession, de la variation de juste valeur des actifs financiers, de la réévaluation des earn-out et des frais d'acquisition d'Epsilon, divisé par le nombre moyen d'actions sur une base diluée.

(3) Le Conseil de Surveillance a décidé, sur recommandation du Directoire, de ramener la proposition de dividende à verser au titre de l'exercice 2019 de 2,30 euros à 1,15 euro par action, dans le cadre d'une mesure exceptionnelle liée à la pandémie du COVID-19. Cette proposition sera soumise à l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2020.



Environnement macroéconomique

En 2019, la croissance économique mondiale a légèrement baissé, à +3,2 % selon les estimations réalisées par les économistes du consensus Factset, soit un taux inférieur de 0,3 % à celui de 2018 (+3,5 %). Les contrastes demeurent importants : la croissance américaine (+2,3 %, en décélération par rapport à 2018, +2,9 %) est toujours la plus importante des pays développés, en raison du cercle vertueux consommation – emploi – croissance et d'une politique monétaire accommodante, et malgré la fin de l'effet favorable de la baisse des impôts. Le Japon souffre toujours d'une croissance anémique (+0,9 % en 2019 vs +0,8 % en 2018). La zone euro a continué de ralentir : +1,2 % en 2019, après +1,9 % en 2018. L'économie du Royaume-Uni s'est stabilisée à un faible niveau (+1,3 % en 2019 après +1,4 % en 2018). L'économie chinoise a ralenti à nouveau de 0,4 % : +6,1 % en 2019 après +6,5 % en 2018 et +6,9 % en 2017. La politique plus conservatrice des USA et les incertitudes sur le Brexit ont constitué à nouveau des facteurs politiques majeurs pour comprendre les évolutions économiques. La volte-face des politiques monétaires aux USA comme en Europe a aussi joué un rôle significatif et favorable, notamment au dernier trimestre. Le cours du pétrole a remonté tendanciellement, après sa forte baisse du dernier trimestre 2018. Les taux d'intérêt souverains ont baissé jusqu'au mois d'août, avant de se redresser un peu depuis.

Aux États-Unis, la croissance économique a décéléré en 2019, et a atteint +2,3 % après +2,9 % en 2018. Cette dégradation conjoncturelle limitée est imputable à la fin de l'effet très favorable de la baisse des impôts décidée par l'administration Trump en 2017, et aux effets des tensions commerciales avec ses principaux partenaires. Outre-Atlantique, l'économie est toujours dans un cercle vertueux consommation – emploi – croissance. Les créations d'emplois, bien qu'en retrait par rapport à l'année 2018, sont restées très dynamiques (1977 000 sur l'année) et ont permis au taux de chômage de se maintenir à un niveau très bas. La politique monétaire de la banque centrale, qui a baissé ses taux directeurs en 2019 par rapport à 2018 a permis de limiter l'ampleur du ralentissement conjoncturel.

La croissance de la zone euro a continué à ralentir, à +1,2 % après +1,9 % en 2018 selon la Commission européenne. Le haut de cycle a été atteint en 2017. Le ralentissement du commerce mondial, les tensions commerciales internationales, et les incertitudes sur le Brexit ont fortement affecté l'économie allemande, dont le PIB devrait augmenter de +0,5 % seulement en 2019. L'industrie allemande est très proche de la récession, en raison notamment des difficultés dans l'automobile. Les contrastes restent forts entre pays de la zone : si la France connaît une croissance de +1,3 %, l'Italie frôle la récession, avec une croissance symbolique de +0,2 %, selon les estimations du consensus Factset. L'inflation nominale a baissé significativement, puisqu'elle devrait être limitée à +1,3 % vs +1,8 % en 2018, selon la Commission européenne.

En Grande-Bretagne, la croissance économique s'est stabilisée à un faible niveau. Le PIB britannique a progressé de +1,3 % en 2019, quasiment comme en 2018 (+1,4 %). Les difficiles négociations du Brexit ont continué à affecter les investissements des entreprises et la consommation des ménages. L'inflation (+1,8 %) a réduit le pouvoir d'achat des consommateurs, mais a légèrement régressé par rapport à l'année précédente (2,5 %).

L'économie japonaise connaît toujours une faible croissance : le PIB a progressé à un rythme de +0,9 % en 2019, après une croissance de +0,8 % seulement en 2018 selon le FMI. Comme en 2019, le coup de frein du commerce mondial et la force du taux de change externe du yen ont affecté les exportations japonaises, qui baissent en valeur absolue.

En Chine, le taux de croissance de l'économie poursuit son lent et régulier ralentissement. Il devrait atteindre 6,1 % en 2019, après 6,5 % en 2018 et 6,9 % en 2017. Les autorités ont réussi à piloter ce ralentissement tendanciel par des mesures favorables au crédit des entreprises. Les tensions avec les USA ont affecté très significativement les exportations.

Le cours du pétrole a progressé tendanciellement et modérément tout au long de l'année 2019. Il a ainsi compensé la baisse importante subie à la fin de l'année 2018. La montée en puissance de la production américaine de pétrole et gaz de schiste est moins agressive, alors que le ralentissement économique mondial a limité la hausse de la demande. Les paramètres géopolitiques continuent d'influencer les évolutions du prix à court terme.

Prévisions de l'évolution des dépenses publicitaires

À l'occasion de la revue de ses prévisions en décembre 2019, Zenith a maintenu son estimation d'une croissance relativement soutenue des investissements publicitaires média pour 2019 à +4,2 %.

Par zone géographique, l'Amérique du Nord afficherait une progression de +5,4 %, après une croissance d'environ 8 % par an en 2017 et en 2018. Les dépenses publicitaires y sont notamment portées par de nombreuses petites et moyennes entreprises qui utilisent Facebook et Google pour leurs premières publicités pour lancer leur notoriété.

L'Europe de l'Ouest est attendue en croissance de 1,5 %, en décélération par rapport aux années 2014 à 2018 qui avaient enregistré une croissance comprise entre 3 % et 5 %. La croissance économique en 2019 a été moins élevée que les autres années, même si la résilience de la consommation a permis d'éviter une récession. La France est attendue à +4,8 %, le Royaume-Uni à +3,2 %, l'Allemagne à -0,7 %, l'Espagne à +0,1 % et l'Italie à -0,1 %.



La zone Asie-Pacifique progresserait de 3,9 %, notamment avec une croissance de 5,0 % en Chine. L'Amérique latine afficherait une croissance de 3,3 %, avec notamment le Brésil attendu à +2,8 % et le Mexique à +11,7 %.

En décembre 2019, Zenith avait estimé que les investissements publicitaires média seraient en croissance de 4,3 % en 2020, avec l'effet notable positif de la présence de Jeux Olympiques d'été, de l'Euro UEFA 2020 et des élections présidentielles américaines. L'épidémie du COVID-19, qui a démarré à Wuhan en Chine en décembre 2019, et qui s'est propagée au cours du premier trimestre 2020 à l'échelle planétaire, pourrait avoir un effet significatif sur les prévisions de croissance tant de l'économie en général que des investissements publicitaires et média. Un certain nombre d'événements mondiaux ont ainsi d'ores et déjà été déprogrammés, dont deux des trois événements ci-dessus, ce qui nécessitera une réactualisation des prévisions de Zenith.

Chiffres clés de Publicis Groupe

La révolution numérique produit des bouleversements majeurs dans la relation avec les médias et les consommateurs mais elle offre de nombreuses opportunités de croissance pour Publicis Groupe et ses clients. Dans ce contexte, Publicis Groupe accélère sa transformation et ambitionne d'être le partenaire indispensable de ses clients dans leur transformation marketing et opérationnelle. Dans un contexte difficile, le Groupe a pris les mesures nécessaires pour relancer la croissance organique, tout en conservant la solidité de sa marge opérationnelle et sa capacité de génération de *cash-flows*. La réorganisation annoncée en décembre 2015 et visant à mettre en œuvre une structure de coûts plus efficace, a été complétée en 2019 par la mise en place d'un plan de retour à la croissance organique en quatre étapes. Ainsi, le Groupe a acquis et intégré Epsilon, a renouvelé le management et repositionné les opérations de Publicis Sapient vers la transformation des entreprises, au travers des expertises métiers, a finalisé son modèle pays pour faciliter la *cross-fertilization* dans toutes ses expertises. Dans le même temps, le Groupe continue de promouvoir une nouvelle génération de leaders à des positions stratégiques.

Le revenu net de Publicis Groupe, qui intègre Epsilon à compter du 1^{er} juillet 2019, est de 9 800 millions d'euros en 2019 et se compare à 8 969 millions en 2018, en hausse de 9,3 %. La croissance à taux de change constants est de +5,9 %. La croissance organique est de -2,3 % en 2019.

Hors coûts de transaction liés à Epsilon, la marge opérationnelle ressort à 1 699 millions d'euros, en hausse de 11,6 %, résultant en un taux de marge opérationnelle de 17,3 %, en hausse de 30 points de base par rapport à 2018.

Le résultat net du Groupe en 2019 s'établit à 841 millions d'euros à comparer à 919 millions d'euros en 2018.

Le résultat net courant (tel que défini dans la note 9 des comptes consolidés annuels) s'établit à 1 188 millions d'euros, par rapport à 1 082 millions d'euros en 2018. Le résultat net courant dilué par action s'élève à 5,02 euros, en hausse de 8,9 % par rapport à celui de 2018 (8,2 % à taux de change constants et hors BEAT tax).

Au 31 décembre 2019, le bilan fait ressortir un endettement financier net de 2 713 millions d'euros qui se compare à une position nette de trésorerie de 288 millions d'euros au 31 décembre 2018. L'endettement financier net moyen s'établit à 2 375 millions d'euros en 2019 ; il s'élevait à 1 323 millions d'euros en 2018.

Le dividende qu'il était initialement prévu de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2020 était de 2,30 euros par action, et sa mise en paiement devait intervenir le 9 juillet 2020. Cette annonce avait été faite lors de la publication des résultats 2019 du Groupe le 6 février dernier, et donc avant l'expansion mondiale de la pandémie de COVID-19, et ses répercussions telles que nous les connaissons aujourd'hui sur l'économie.

Le 10 avril 2020, le Conseil de surveillance a entériné la décision du Directoire de demander aux actionnaires, dans le contexte de cette situation difficile, de faire un effort de solidarité avec le Groupe, en réduisant le dividende de 50 % à 1,15 euro. Le paiement initialement prévu début juillet sera exceptionnellement reporté au 28 septembre 2020. Par ailleurs, les actionnaires sont invités à utiliser l'option du paiement en actions afin de réinvestir leurs dividendes dans l'entreprise. Le dividende sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale mixte du 27 mai 2020.

Organisation

Publicis Groupe a annoncé la mise en place d'un nouveau Comex pour Publicis Groupe US et d'une nouvelle organisation en trois régions pour Publicis Communications US. Ces organes auront pour mission de superviser la gouvernance aux États-Unis, accélérer la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et transformer plus encore notre offre créative.

Publicis Groupe US ComEx sera en charge du développement de la stratégie du Groupe et du pilotage de la performance globale et de la croissance, aussi bien pour le compte du Groupe que de ses clients, sur le marché le plus important de la société. Publicis Groupe US ComEx sera présidé par Arthur Sadoun, Président du Directoire. Il sera aussi composé de Tim Jones, Directeur Général, Publicis Media Americas ; Bryan Kennedy, Directeur Général, Epsilon ; Ros King, VPE, Clients Mondiaux, Publicis Groupe ; Steve King, Directeur des Opérations, Publicis Groupe & CEO, Publicis Media ; Adrian Sayliss, Directeur Financier, Publicis Groupe Amérique du Nord ; Carla Serrano, Directeur de la Stratégie, Publicis



Groupe ; Liz Taylor, CCO, Publicis Communications US et Leo Burnett Worldwide ; et Nigel Vaz, Directeur Général, Publicis Sapient.

Publicis Communications US a été organisé en trois zones afin de catalyser la transformation et la « fertilisation croisée » du portefeuille de marques créatives du Groupe, qui englobe des labels tels que Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, Publicis, BBH et Fallon. La zone Ouest sera supervisée par Andrew Bruce, Directeur Général, Publicis Communications West ; la zone Centre sera dirigée par Andrew Swinand, Directeur Général, Publicis Communications Center ; et la zone Est sera sous la responsabilité de Jem Ripley qui revient chez Publicis Groupe en tant que Directeur Général, Publicis Communications Est. J. Ripley supervisera également l'activité de transformation marketing de Publicis Sapient et les clients basés aux États-Unis, qui seront transférés à Publicis Communications. La capacité de transformation digitale des entreprises reste sous la responsabilité du pôle Publicis Sapient.

Politique RSE du Groupe

Les activités RSE de l'année 2019 se développent, en adéquation avec les priorités du Groupe.

En ce qui concerne nos talents, une approche proactive en faveur de la diversité et de l'inclusion est en place : l'action en faveur de l'égalité hommes-femmes demeure un sujet prioritaire. Au-delà des engagements, l'objectif est de s'assurer que c'est bien une réalité dans toutes les filiales, et à tous les niveaux : le recrutement, les évolutions de carrière et les promotions, l'égalité salariale, la mobilité interne, l'accès aux responsabilités.

En parallèle, les réseaux affinitaires internes, tels que VivaWomen! (mixité) et Egalité (LGBT) ont poursuivi leurs activités. Aux États-Unis, 10 agences américaines du Groupe ont obtenu le meilleur score (100/100) à l'enquête annuelle Human Rights Campaign (HRC) Corporate Equality Index (CEI) témoignant ainsi des résultats obtenus en matière d'inclusion.

Au cours de l'année, le Groupe a poursuivi ses engagements au sein d'initiatives avec des clients et partenaires pour progresser ensemble, tels que « *CEO Action for Diversity & Inclusion* » aux États-Unis ; « *Free the Bid* » destiné à promouvoir les femmes directrices de production et de réalisation ; l'« *Alliance for Inclusive Multicultural Marketing* » (AIMM) engageant plusieurs agences américaines pour accueillir et accompagner plus de stagiaires issus de la diversité en vue de futurs recrutements. Le Groupe a rejoint en 2019 « *One in Three Women* », premier réseau européen des entreprises engagées contre les violences faites aux femmes.

Au Royaume-Uni, après une année de fonctionnement en mode pilote, la plateforme interne Marcel est opérationnelle.

Ce pilote a validé les *data*, la technologie et le fonctionnement en test grandeur réelle auprès de 5 000 salariés. Ces retours d'expérience seront intégrés dans la prochaine version prévue pour être déployée à l'échelle du Groupe mi-2020.

Le *Women's Forum for the Economy and the Society* a accueilli plus de 2 500 participants au *Global Meeting* de Paris en novembre 2019, après l'édition de septembre à Singapour réunissant plus de 1 000 participants. Grâce aux cinq *Daring Circles* mis en place avec les partenaires (*Women & Climate, Women & AI, Women & STEM, Women & Access to Health, Women & Business*) le *Women's Forum* renforce son positionnement de « *Do Tank* ».

Avec Publicis Learning, la plateforme de formation en ligne du Groupe est désormais pleinement opérationnelle et plus de 63 000 salariés ont activé leur compte pour des formations à la demande. Publicis Learning est accessible à tous les salariés du Groupe dans tous les pays, et propose un catalogue de plusieurs centaines de modules dans plusieurs langues ainsi que des sessions réalisées avec des partenaires. Les programmes internes de formation LAB1 et LAB2 sont destinés aux salariés dits à haut potentiel, afin de les aider à mieux appréhender leurs futures fonctions dans le Groupe et leurs rôles auprès des clients.

Vis-à-vis des clients, le marketing responsable est au cœur de l'approche *Power of One*, que ce soit en matière de création, de *data* ou de technologie. Nos agences, à l'écoute permanente des attentes des citoyens-consommateurs, sont fortement mobilisées pour aller plus loin avec nos clients en matière de diversité et d'inclusion, de consommation responsable ou de limitation des impacts environnementaux. En 2019, Publicis Groupe a signé la Charte Mannequins proposée par les groupes LVMH et Kering, portant sur les relations de travail et le bien-être des mannequins.

En France, deux agences sont désormais certifiées « Agence RSE Active », témoignant de l'engagement des entités et des équipes autour des enjeux de développement durable appliqués à nos métiers et à la réalisation de nos productions.

En matière d'achats responsables, le Groupe a poursuivi son plan d'évaluation et de suivi de ses fournisseurs globaux et locaux, avec une approche toujours plus qualitative que quantitative. Une nouvelle plateforme d'évaluation RSE pour les fournisseurs est en phase de test et remplacera en 2020 le « *CSR Procurement Questionnaire* ».

Sur les questions d'éthique et de conformité, les formations des salariés sont réalisées régulièrement tout au long de l'année autour des éléments contenus dans Janus, le Code d'éthique du Groupe et notamment autour des sujets obligatoires tels que la lutte anticorruption et la protection des données. Sur ces deux sujets, ce sont plus de 50 000 collaborateurs qui ont suivi les modules de formation proposés.



Le dispositif d'alerte (*whistleblowing*) dans sa nouvelle configuration est opérationnel, ce qui facilite la remontée et le suivi d'éventuels incidents, qu'ils soient signalés par des salariés ou des tiers externes. Chaque alerte est traitée et les lanceurs d'alerte sont assurés de ne pas subir de représailles.

Vis-à-vis de la société, le Groupe a maintenu son implication en faveur des causes d'intérêt général dans de très nombreuses villes, que cela soit à travers des campagnes ou projets *pro bono* et des actions de bénévolat. Le Groupe applique la grille des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies afin de bien mesurer l'impact de toutes ces activités auxquelles les collaborateurs sont très attachés.

En matière d'environnement, le Groupe a poursuivi les actions destinées à réduire ses impacts (Immobiliers, IT, Services généraux, déplacements, etc.) avec une implication renforcée des collaborateurs, eux-mêmes des acteurs du changement. Entre 2009 et 2019, le Groupe a réduit de 43% son intensité carbone. Pour aller plus loin et mieux lutter contre le changement climatique, Publicis Groupe a rejoint Science Based Targets Initiative, afin de préciser ses nouveaux objectifs environnementaux d'ici à 2030 dans un scénario à 1,5°. Ils reposeront sur les principes suivants : la réduction d'au moins 40 % de tous les impacts, l'usage d'énergie issue de sources renouvelables à 100 % avant 2030, et en dernier recours, la compensation carbone des émissions incompressibles afin d'atteindre la neutralité carbone avant 2030.

Les actions du Groupe et des agences en matière de RSE sont publiquement accessibles dans la section RSE du site du Groupe et les données sont synthétisées dans la partie *CSR Smart data*.

Acquisitions et cessions

Le 31 janvier 2019, Publicis Groupe a annoncé la signature définitive de la cession à Altamont Capital Partners (Altamont) de Publicis Health Solutions (PHS). PHS, qui appartenait au pôle de solution Publicis Health, est une organisation de représentants médicaux et de commercialisation pour des entreprises pharmaceutiques, biotechnologiques, de dispositifs médicaux et de diagnostics. Les marques qui le composent, dont Touchpoint, PDI, Tardis Medical, PHrequency et CustomPoint Recruiting, permettent d'offrir toute une gamme complète de services aux clients.

Le 7 février 2019, Publicis Groupe a confirmé avoir réalisé le 6 février 2019 l'acquisition de 82,99 % du capital de Soft Computing, leader français du *Data Marketing*, au prix de 25 euros par action, soit un montant global d'environ 43,4 millions d'euros. Cette acquisition a été réalisée auprès des actionnaires fondateurs et de leurs familles et fait suite à la levée de l'ensemble des conditions suspensives relatives aux accords signés le 19 décembre 2018. Le prix proposé fait ressortir

une prime de 66,67 % par rapport au cours de clôture du 19 décembre 2018. Fondé en 1984 par Eric Fischmeister et Gilles Venturi, Soft Computing est une société spécialisée dans la *data* et son exploitation au service du marketing digital et de la transformation de l'expérience client. Cette structure leader, forte de plus de 400 talents, accompagne la plupart des grandes entreprises des secteurs de la distribution, des services et de la finance. En avril 2019, le Groupe a acquis les intérêts minoritaires résiduels et en possède désormais 100 %.

Le 14 février 2019, Publicis Groupe a annoncé qu'à la suite d'un processus de vente compétitif, conduit avec l'aide d'une grande banque de la place, les entités du Groupe détenant les sociétés de l'ensemble Proximedia sont entrées en négociation exclusive avec la société Ycor en vue de céder la totalité de l'ensemble Proximedia. Présent en France, Belgique, Hollande et Espagne, Proximedia apporte des services digitaux aux TPE, PME, commerçants et artisans pour leur présence sur le Web et leur promotion. La cession s'est finalisée au cours du premier semestre 2019.

Le 14 avril 2019, Publicis Groupe a annoncé avoir conclu un accord avec *Alliance Data Systems Corporation* (NYSE : ADS) en vue d'acquérir Epsilon pour un prix net d'acquisition de 3 950 millions de dollars après prise en compte des impacts fiscaux favorables liés à la transaction (et un montant total en numéraire de 4 451 millions de dollars). En parallèle, Publicis Groupe et *Alliance Data Systems* ont décidé de nouer un partenariat stratégique. Cette acquisition accélère la mise en œuvre de la stratégie de Publicis Groupe visant à devenir le partenaire privilégié de ses clients dans leur transformation. Placé au cœur de l'organisation de Publicis Groupe, Epsilon va renforcer ses activités de création, de média et de technologie pour accélérer sa croissance. Le closing est intervenu le 1^{er} juillet 2019.

Le 19 août 2019, Publicis Groupe a annoncé l'acquisition de Rauxa, une agence indépendante de marketing intégré. Rauxa a rejoint Publicis Media, le pôle de solution média de Publicis Groupe. Depuis sa création en 1999, Rauxa a enregistré une croissance annuelle moyenne à deux chiffres avec un revenu net de l'ordre de 70 millions de dollars en 2018. Elle emploie plus de 300 collaborateurs à New York, Los Angeles, San Francisco, Seattle, Orange County et Dallas. Les clients de Rauxa comprennent Verizon, Samsung, Alaska Airlines, Vans, Celgene et une vingtaine de grandes marques. Rauxa opère en tant qu'agence de Publicis Media aux États-Unis et est dirigée par sa fondatrice Jill Gwaltney et sa présidente directrice générale Gina Smith. Toutes deux reporteront à David Penski, Global CEO de Publicis Media Exchange (PMX) et Tim Jones, Regional CEO Americas de Publicis Media. Rauxa travaille de façon étroite avec les agences digitales de Publicis Media (Moxie, MRY et Digitas) de manière à enrichir les différents points de contacts grâce au CRM et à une créativité plus ciblée.



Analyse des résultats consolidés

Revenu net

Le revenu net de Publicis Groupe en 2019 est de 9 800 millions d'euros, contre 8 969 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 9,3 %. La croissance à taux de change constants est de 5,9 % et les variations de taux de change ont un effet positif de 282 millions d'euros (impact de 3,1 %). Les acquisitions (nettes de cessions) ont eu une contribution de 760 millions d'euros au revenu net en 2019, reflétant la contribution d'Epsilon à partir de juillet 2019, et d'autres acquisitions telles que Xebia, Soft Computing et Rauxa, partiellement compensées par les cessions de PHS fin janvier 2019 et de Proximedia fin avril 2019.

La croissance organique est de -2,3 % en 2019. Cette performance est en ligne avec les attentes partagées en octobre. Elle reflète trois facteurs négatifs bien identifiés. D'abord, un impact de l'attrition d'environ 200 points de base ; ensuite, l'effet des pertes de contrats en média en 2018 ; enfin, le repositionnement de Publicis Sapient aux États-Unis. Ces effets négatifs ont été partiellement compensés par la poursuite de la très bonne performance des *Strategic Game Changers*, qui ont vu leur revenu net progresser de 18 %, et par l'effet positif des gains de budget en 2019.

Marge opérationnelle et résultat opérationnel

Les charges de personnel atteignent 6 073 millions d'euros au 31 décembre 2019, en hausse de 5,7 % par rapport à 5 747 millions d'euros en 2018. Cette hausse est le reflet de plusieurs facteurs : l'intégration d'Epsilon sur la deuxième partie de l'année, des investissements dans les talents pour nos *Game Changers* et nos activités de création et de média, à hauteur d'environ 100 millions d'euros, seulement partiellement compensés par l'ajustement des rémunérations variables lié au fait que l'objectif de croissance organique n'ait pas été atteint. En pourcentage du revenu net, les charges de personnel atteignent 62,0 %, contre 64,1 % en 2018, reflétant pour partie la structure du compte de résultat d'Epsilon, les charges de personnel y représentant une part moins importante du revenu. Les coûts fixes de personnel de 5 353 millions d'euros représentent 54,6 % du revenu net contre 55,4 % en 2018. Le coût des free-lances est de 348 millions d'euros en 2019, comparé à 367 millions en 2018. Les coûts de restructuration atteignent 116 millions d'euros en 2019 (104 millions d'euros en 2018) et s'inscrivent dans le cadre de la poursuite de la réorganisation du Groupe, « *The Power of One* », se traduisant par une intégration accrue des structures et des activités au niveau des pays.

Les autres charges opérationnelles (hors amortissements) sont de 2 683 millions d'euros et se comparent à 2 155 millions d'euros en 2018. Ce poste représente 27,4 % du revenu net à comparer à 24,0 % en 2018. En excluant les coûts de transaction liés à Epsilon pour un montant de 40 millions d'euros, les charges opérationnelles en 2019 s'établissent à 2 643 millions d'euros, soit 27,0 % du revenu net. Encore une fois, la structure du compte de résultat d'Epsilon explique la hausse de ce ratio.

La dotation aux amortissements est de 586 millions d'euros en 2019, en hausse de 11,4 % par rapport à 2018. La hausse est principalement imputable à l'intégration d'Epsilon sur la deuxième partie de l'année.

La marge opérationnelle s'élève à 1 659 millions d'euros en hausse de 8,9 % par rapport à la marge 2018 de 1 523 millions d'euros. Hors coûts de transaction liés à l'acquisition d'Epsilon, la marge opérationnelle s'établit à 1 699 millions d'euros, soit un taux de marge de 17,3 %, en progression de 30 points de base par rapport à 2018. Cette amélioration provient notamment de la baisse des charges de personnel en pourcentage du revenu, de la cession de PHS, ainsi que d'un effet de change favorable, partiellement compensés par la hausse du poste d'autres charges opérationnelles. Ces éléments ont ainsi permis de générer les ressources nécessaires pour investir dans les talents, que ce soit pour les *Game Changers* ou les activités de création et de média.

Les taux de marge opérationnelle par grande zone géographique, hors coûts de transaction liés à Epsilon, s'élèvent à 13,7 % pour l'Europe, 19,6 % pour l'Amérique du Nord, 17,7 % pour l'Asie-Pacifique, 13,8 % pour l'Amérique latine et 10,9 % pour la région Afrique/Moyen-Orient.

Les amortissements sur immobilisations incorporelles liées aux acquisitions sont de 204 millions d'euros en 2019, contre 69 millions d'euros en 2018. Cette augmentation est principalement liée à l'amortissement des actifs incorporels d'Epsilon, et à la mise en place de notre organisation pays, qui nous amène à un changement d'approche comptable concernant les marques valorisées à l'occasion des acquisitions. Depuis le 1^{er} juillet 2019, ces marques font désormais l'objet d'un amortissement. Les pertes de valeur s'élèvent à 209 millions d'euros, dont 82 millions de perte de valeur principalement sur des actifs incorporels, et 127 millions liés au plan de consolidation immobilière *All in One*, qui amène une réduction du nombre de sites, tout en permettant une meilleure collaboration entre les équipes. En 2018, la perte de valeur s'élevait à 131 millions d'euros (dont 114 millions d'euros liés au plan *All in One*). Les autres charges et produits non courants sont positifs de 21 millions d'euros en 2019 résultant de cessions de filiales, contre une charge de 20 millions d'euros en 2018.

Le résultat opérationnel s'est élevé à 1 267 millions d'euros en 2019 contre 1 303 millions d'euros en 2018.

Autres postes du compte de résultat

Le résultat financier, composé du coût de l'endettement financier net et d'autres charges et produits financiers, est une charge de 91 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre une charge de 71 millions d'euros en 2018. La charge sur l'endettement financier, nette de produits, est de 25 millions d'euros en 2019, incluant 58 millions d'euros d'intérêts sur la dette d'acquisition d'Epsilon. La charge sur l'endettement financier ressortait à 11 millions d'euros en 2018. Les autres charges et produits financiers sont une charge de 66 millions



d'euros, et comprennent notamment 70 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives. Les autres charges et produits financiers représentaient une charge de 60 millions d'euros en 2018, incluant 58 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives.

Le coût de réévaluation des *earn-outs* est de 22 millions d'euros à comparer à une charge de 13 millions d'euros en 2018.

La charge d'impôt est de 305 millions d'euros, correspondant à un taux d'impôt effectif de 25,0 % en 2019, contre 285 millions d'euros en 2018, correspondant à un taux d'impôt effectif de 24,0 %.

La quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence est une perte de 5 millions d'euros, à comparer à une perte de 4 millions d'euros l'année précédente. Les intérêts minoritaires sont de 3 millions d'euros en 2019 contre 11 millions d'euros en 2018.

Au total, le résultat net part du Groupe est de 841 millions d'euros à fin décembre 2019 contre 919 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Situation financière et trésorerie

Free cash-flow

Le *free cash-flow* du Groupe, avant variation du besoin en fonds de roulement, est en hausse de 8,2 % par rapport à 2018, à 1 253 millions d'euros. Cette hausse provient principalement de l'augmentation de la marge opérationnelle avant amortissements. L'augmentation des investissements nets en immobilisations est principalement due à la consolidation d'Epsilon sur le second semestre. L'impôt payé augmente de 328 millions d'euros en 2018 à 349 millions d'euros en 2019.

La variation du besoin en fonds de roulement est de 394 millions d'euros en 2019, contre 153 millions d'euros en 2018. Cette hausse est due à la poursuite de la politique de gestion de la trésorerie du Groupe, notamment en matière de recouvrement des créances échues. Elle bénéficie également de la contribution positive de la variation du besoin en fonds de roulement d'Epsilon.

Le *free cash-flow* du Groupe après variation du besoin en fonds de roulement est de 1 647 millions d'euros, en augmentation de 25,6 % par rapport à celui de l'année précédente.

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).

Capitaux propres et endettement net

Les capitaux propres consolidés part du Groupe sont passés de 6 853 millions d'euros au 31 décembre 2018 à 7 392 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Les intérêts minoritaires sont négatifs, à -9 millions d'euros, contre 0 au 31 décembre 2018.

L'endettement financier net s'établit à 2 713 millions d'euros au 31 décembre 2019 à comparer à une trésorerie nette de 288 millions d'euros au 31 décembre 2018. La dette nette moyenne du Groupe en 2019 s'élève à 2 375 millions d'euros contre 1 323 millions d'euros en 2018. L'augmentation de la dette du Groupe résulte de l'acquisition d'Epsilon, dont le financement a été réalisé en grande partie par l'émission d'un emprunt obligataire en trois tranches, d'un montant total de 2,25 milliards d'euros.

Au total, la position de trésorerie du Groupe nette des soldes créditeurs de banques a augmenté de 215 millions d'euros au cours de l'exercice, contre une augmentation de 812 millions d'euros l'année précédente.

Compte tenu des disponibilités et des lignes bancaires confirmées mobilisables, qui représentent 6 045 millions d'euros au 31 décembre 2019, 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.

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose d'une part de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie) de 3 413 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 632 millions d'euros au 31 décembre 2019. La composante principale de ces lignes est un crédit syndiqué multidevises de 2 000 millions d'euros, renégocié le 28 juin 2019 à échéance 2024. Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent très largement de faire face aux besoins de financement généraux du Groupe.

Publicis Groupe S.A. (Société mère du Groupe)

Le total des produits d'exploitation s'est élevé à 54 millions d'euros en 2019, contre 45 millions en 2018. Il comprend le chiffre d'affaires, composé exclusivement de loyers immobiliers et d'honoraires pour services d'assistance aux filiales du Groupe, pour un montant de 27 millions d'euros (contre 20 millions en 2018) et des refacturations et autres produits pour 27 millions d'euros (contre 25 millions en 2018).

Les produits financiers s'établissent à 277 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 166 millions d'euros l'année précédente ; l'augmentation provenant essentiellement des dividendes reçus (203 millions d'euros en 2019 et 54 millions en



2018). Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à 53 millions d'euros en 2019 contre 50 millions d'euros l'année précédente. Les charges financières s'élèvent à 104 millions d'euros en 2019 contre 148 millions d'euros l'année précédente.

Le résultat courant avant impôts est un produit de 174 millions d'euros pour l'année 2019 contre 13 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Après prise en compte d'un gain d'impôt net de 14 millions d'euros (30 millions d'euros en 2018) provenant de l'intégration fiscale française, le résultat net de Publicis Groupe S.A., société mère du Groupe, ressort en bénéfice de 188 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 43 millions au 31 décembre 2018.

Revenu du premier trimestre 2020

Le 13 avril 2020, Publicis a publié son revenu du premier trimestre, qui s'établit à 2 481 millions d'euros, comparé à 2 118 millions d'euros en 2019, en croissance de 17,1 %. La croissance organique est de -2,9 %, une performance encourageante due en partie à la performance des États-Unis et malgré les premières retombées du COVID-19.

L'Europe affiche une baisse de son revenu net de 8,7 % et de 9,2 % en base organique. Plusieurs pays de la zone ont d'une part de forts éléments de comparaison par rapport à l'année dernière et ont, d'autre part, enregistré une baisse brutale de leur activité en mars, alors que la pandémie se propageait et que les mesures de confinement s'étendaient.

Le revenu net de l'Amérique du Nord a augmenté de 36,5 % au premier trimestre 2020, avec la contribution d'Epsilon. Sur une base organique, la performance a été de +0,5 %. Cela inclut une croissance organique de 0,2 % aux États-Unis, et une bonne performance du Canada avec une croissance organique de 3,1 %. La tendance sous-jacente est encourageante, en particulier sur les deux premiers mois de l'année, où les secteurs de la création et des médias ont connu une croissance de 5 % aux États-Unis.

L'Asie-Pacifique affiche une croissance de 5,8 % en publié et une diminution de 1,9 % en organique. La Chine, premier pays touché par la pandémie de COVID-19 pendant la majeure partie du premier trimestre, a été gravement affectée et a enregistré une baisse de 15,3 %. L'Amérique latine a enregistré une baisse de 18,2 % de son revenu net en publié et de 10,9 % en organique. La région Moyen-Orient et Afrique a enregistré une croissance de 2,7 % en publié et +0,6 % en organique, malgré une base très élevée l'année précédente, notamment chez Publicis Sapiet.

Le Groupe a également fait un point sur sa situation financière. Au 31 mars 2020, la dette nette s'élevait à 4 094 millions d'euros, contre 2 713 millions à la fin de l'année 2019 et 885 mil-

lions à fin mars 2019. La hausse est principalement due à l'acquisition d'Epsilon en juillet 2019.

L'endettement net moyen du Groupe s'est élevé à 3 486 millions d'euros au premier trimestre 2020, contre 229 millions d'euros au premier trimestre 2019.

La position de liquidité du Groupe reste très solide, à 4,7 milliards d'euros, soit un niveau similaire à celui d'il y a un an, avant l'acquisition d'Epsilon. Le Groupe gère activement sa trésorerie et a tiré de manière préventive l'intégralité de sa ligne de crédit renouvelable de 2 milliards d'euros, sans impact sur la dette nette à fin mars, pour faire face à tout impact potentiel à court terme de la pandémie mondiale sur ses activités.

Enfin, lors de sa publication, le Groupe a annoncé des mesures exceptionnelles mises en place pour se préparer à la récession à venir et préserver son bilan. Le Groupe a ainsi lancé un plan d'économies de coûts de 500 millions d'euros, pour s'adapter à ce nouvel environnement et préparer la sortie de crise. Il a également annoncé une réduction du dividende de 50 % à 1,15 euro par action, qui sera versé au mois de septembre. Enfin, il a annoncé une baisse de la rémunération fixe du Président du Conseil de surveillance et du Président du Directoire de 30 %, et de 20 % pour des membres du Directoire.

Perspectives

Les tendances développées ci-dessous ne constituent pas des prévisions ou des estimations du bénéfice au sens du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004 modifié, pris en application de la directive 2003/71/00 du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003.

Le Groupe a annoncé ses perspectives pour l'année 2020 lors de la présentation de ses résultats annuels, le 6 février 2020. Les objectifs financiers communiqués alors confirmaient les perspectives communiquées en octobre 2019, c'est-à-dire une croissance organique se situant entre -2 % et +1 %, accompagnée d'un taux de marge opérationnelle d'environ 17 %.

À cette date, la pandémie du coronavirus (ou COVID-19), qui a démarré à Wuhan en Chine en décembre, ne représentait pas ce qu'elle est devenue par la suite. Cette pandémie a provoqué de véritables drames humains, un confinement où la moitié de la population mondiale se trouve contrainte à des restrictions de sortie, y compris pour des raisons professionnelles, et a généré une situation économique incertaine, volatile et sans précédent. Comme l'ont indiqué les entreprises spécialistes des médias, il est difficile de prévoir l'évolution des investissements marketing des annonceurs de manière fiable dans un tel contexte. Aussi, le 27 mars 2020, Publicis Groupe a-t-il indiqué qu'il ne donnerait aucune perspective sur ses chiffres prévisionnels jusqu'à nouvel ordre, tout en signalant que les chiffres de revenu à fin février étaient pour



leur part conformes à son plan de marche 2020. Il est ainsi possible que l'épidémie du COVID-19 puisse avoir un effet significatif sur l'activité de Publicis Groupe, de ses partenaires commerciaux, sur ses opérations, ses principaux marchés, et donc sur ses performances financières en 2020.

Pour répondre à la crise du COVID-19, le Président du Directoire a notamment chargé la Secrétaire Générale du Groupe, membre du Directoire, de mettre en place une cellule de gestion dédiée qui a instauré des mesures fortes destinées à la préservation de la santé des collaborateurs du Groupe en utilisant de manière extensive le télétravail, en supprimant autant que faire se peut les déplacements, leur substituant les vidéo-conférences, et en incitant les collaborateurs à travailler depuis leur domicile, y compris dans les régions peu touchées par la pandémie de COVID-19. Le Groupe étant largement doté des outils nécessaires, ces mesures permettent une continuité du service à nos clients tout en assurant la protection de la santé de nos collaborateurs.

En parallèle, les équipes se sont organisées pour offrir une disponibilité sans faille à nos clients pour les aider à surmonter les conséquences de cette crise en leur apportant un soutien stratégique, créatif, technologique et commercial dans tous les domaines, à tout moment et en imaginant des solutions *ad hoc* pour préserver les chiffres d'affaires lorsque c'est possible.

Le Groupe a pris les mesures pour gérer avec rigueur les coûts de fonctionnement y compris par le décalage de certaines dépenses le temps de traverser la situation actuelle.

Cette cellule se réunit quotidiennement, interagit quotidiennement avec les grands pays du Groupe et communique quotidiennement avec des cellules locales, pour chacun des pays dans lequel le Groupe est présent.

Le Groupe a publié son revenu du premier trimestre le 13 avril 2020. Avec une croissance organique de -2,9 %, le premier trimestre est ressorti en ligne avec les prévisions établies avant la pandémie. Malgré les chiffres encourageants aux États-Unis au premier trimestre, le Groupe a confirmé qu'il ne donnerait aucune prévision qui serait par nature aléatoire et volatile. En effet, la crise sanitaire à laquelle le monde est confronté se traduira par une forte récession dont il est impossible de prévoir l'ampleur aujourd'hui. Nous pourrions connaître une reprise mais aussi des moments encore plus difficiles. Le Groupe est aujourd'hui organisé et préparé pour faire face à ces incertitudes.





PUBLICIS GROUPE S.A.

Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 96 175 422,40 €
Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris - France
Tél. : +33(0)1 44 43 70 00
542 080 601 RCS Paris, SIRET 542 080 601 00017, APE 7010Z



**PUBLICIS
GROUPE**