

AVIS DE
CONVOCAATION

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
MIXTE

31

MAI 2017

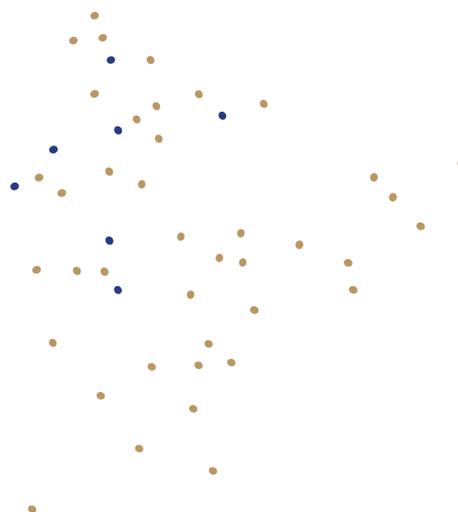


10 h

PublicisCinemas
133, avenue des
Champs-Élysées
75008 Paris



PUBLICIS
GROUPE



02-03
MESSAGE D'ELISABETH BADINTER

04-07
MESSAGE DE MAURICE LÉVY

08-09
PUBLICIS – 90 ANS D'HISTOIRE

10-11
CE QU'IL VOUS FAUT SAVOIR
(CHIFFRES CLÉS)

12-13
CE QU'IL VOUS FAUT SAVOIR
(MODIFICATIONS APPORTÉES
À LA GOUVERNANCE)

14-18
CE QU'IL VOUS FAUT SAVOIR
(RÉMUNÉRATIONS
DES MANDATAIRES SOCIAUX)

19
CE QU'IL VOUS FAUT SAVOIR
(PARTICIPER
À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE)

20-21
ORDRE DU JOUR

22-38
OBJECTIFS ET PROJETS
DE RÉSOLUTIONS

39-44
COMMENTAIRES SUR
L'EXERCICE 2016

44
PERSPECTIVES

PUBLICIS GROUPE



3^e GROUPE MONDIAL DE COMMUNICATION

Publicis est un leader mondial de la communication numérique. Présent sur toute la chaîne de valeur, son organisation totalement intégrée, « *Power of One* », offre à ses clients un accès facilité et fluide à toutes ses expertises.

Collaborateurs

80 000

Présence dans plus de

100 pays

Marge opérationnelle

1 516 M€

Revenu

9 733 M€

Résultat net courant
(part du Groupe)

1 015 M€

Part du digital dans
le revenu du Groupe

53,6 %



ELISABETH BADINTER

PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Madame, Monsieur, Cher actionnaire

Le 31 mai prochain, l'Assemblée Générale de votre Groupe marquera une date importante dans l'histoire de Publicis. Ce jour-là, Maurice Lévy arrivera au terme de son mandat, après 30 ans de Présidence du Directoire du Groupe et 46 années de sa vie consacrées à la réussite de Publicis.

Évènement d'autant plus important qu'en 90 ans, votre Groupe n'a connu que deux Présidents : Marcel Bleustein-Blanchet – mon père – et Maurice Lévy. Deux hommes d'exception, animés d'un même esprit précurseur et d'une même vision de l'avenir.

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

La confiance et le respect entre ces deux hommes ont été les garants de la réussite de Publicis. Neuf décennies plus tard, Publicis est là, à la fois le même – robuste et innovant – et métamorphosé.

L'ère Maurice Lévy est fondamentale dans l'histoire du Groupe. Ce qu'il a réalisé est impressionnant : il a mené tambour battant les grandes étapes stratégiques d'expansion et de transformation de Publicis, lui a conféré de nouvelles normes et une nouvelle stature. Sous son impulsion, notre Groupe est

devenu le troisième acteur mondial, passant de 3 000 à 80 000 collaborateurs avec des revenus multipliés par 50 et une capitalisation boursière par près de 100.

Il a su prendre avec brio le tournant du digital – avant tout le monde – et faire en sorte que Publicis en devienne le leader mondial.

Enfin, en 2016, ses décisions ont renforcé les fondamentaux du Groupe et son engagement dans l'économie du futur.

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

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

Pour lui succéder à la tête du Directoire, – et à l'issue des travaux menés par le Comité de nomination et d'un processus rigoureux de sélection –, notre choix s'est porté sur un homme jeune et brillant : Arthur Sadoun. Arthur Sadoun possède toutes les capacités requises pour prendre le relais. En particulier, il dispose d'une qualité rare et inestimable pour nos métiers : la passion du client. Cela lui confère une compréhension unique de leurs besoins et des défis qui les attendent – dont la transformation de leurs propres modèles économiques.



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

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

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

Certes, le Groupe est bien armé pour en bénéficier. Nous avons pris en 2016 des décisions courageuses pour confier à la nouvelle équipe dirigeante, un Groupe sain et au fort potentiel créé par sa transformation.

Arthur Sadoun devra également resserrer les liens avec nos clients tout en gardant l'esprit de conquête, renouer avec la croissance tout en continuant d'améliorer nos marges et installer définitivement le concept de « *Power of One* ». Cette nouvelle organisation est un élément clé de notre croissance future et ses récents succès auprès de grandes marques prouvent son adéquation avec les attentes de nos clients.

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

Je l'ai déjà souligné : l'exemplarité de la gouvernance fait partie de notre spécificité et de notre différence. La préserver est une nécessité.

La confiance absolue qui règne depuis 20 ans entre Maurice Lévy et moi-même, a été l'une des clés du

succès de Publicis. Elle a permis un fonctionnement efficace, propice aux débats et décisions constructifs dans la sérénité.

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

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

C'est la raison pour laquelle, chers actionnaires, je souhaiterais que Maurice Lévy me succède à la Présidence du Conseil de surveillance. Pour cela, nous soumettrons à votre approbation, sa nomination au Conseil. Si vous approuvez ma recommandation, Maurice Lévy et Arthur Sadoun formeront alors un nouveau tandem, pour le plus grand bénéfice de notre société et de ses parties prenantes.

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

Une nouvelle page de la belle saga Publicis va ainsi s'ouvrir.

Nous allons poursuivre notre route vers le futur en toute quiétude, avec un Groupe solide, profilé pour cette nouvelle ère, assuré d'une gouvernance toujours plus forte, et riche du talent de ses équipes, sans lesquelles rien ne serait possible. Leur investissement, leur créativité et leur audace sont le creuset de la vitalité du Groupe depuis toujours. Je souhaite leur dire toute notre gratitude.

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

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

Elisabeth Badinter



MAURICE LÉVY

PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE
PUBLICIS GROUPE

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

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

En s'attardant sur ces 30 dernières années, il est légitime de se demander si nous avons été à la hauteur de la mission fixée par Marcel Bleustein-Blanchet. Indéniablement, nous avons cherché à ensemencer l'avenir. C'était s'engager de tout notre poids sur le chemin de la mondialisation, en s'imposant avec le concept spécifique de la « différence », qui donnera naissance à « Viva la Difference ! » ; c'était changer d'échelle à travers une stratégie

multi-réseaux qui offrira à nos clients la possibilité de consolider leurs budgets de manière globale ; c'était anticiper le changement de paradigme que constituera le digital pour nos métiers et ne pas hésiter, en plein traumatisme lié à l'éclatement de la bulle Internet, à investir massivement de façon pionnière ; c'était enfin l'extension de notre expertise à la technologie et au *consulting*. Nous avons ainsi acquis des positions enviables de leadership dans les agences créatives (Publicis, Saatchi & Saatchi, Leo Burnett), des agences média avec Starcom, Mediavest ou ZenithOptimedia, le digital avec Digitas et Razorfish, et enfin, la technologie et le *consulting* avec Sapient.

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



Dans un tel contexte, il est essentiel de revenir aux fondamentaux pour définir ce qu'ensemencer l'avenir peut signifier pour une entreprise comme la nôtre. Notre raison d'être a toujours été et sera toujours de servir au mieux nos clients. Or, aucun secteur économique n'échappe aux conséquences brutales de ces mutations, notamment une désintermédiation massive. Pour les marques, le bouleversement est tellurique : elles doivent continuer à véhiculer des valeurs fortes tout en réinventant les modes de relation avec un consommateur devenu copropriétaire de la marque et qui exige une conversation ouverte, omnisciente



Notre raison d'être a toujours été et sera toujours de servir au mieux nos clients.”

et multi-connectée dont il garde le contrôle. Autant d'impératifs qui vont conduire nos clients à transformer leur business, leur organisation et bien entendu leur marketing et leurs modèles de communication.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

Je souhaite remercier ces formidables équipes de Publicis Groupe, très diverses mais qui ont toujours jalonné mon parcours. Du redémarrage de l'activité après l'incendie de 1972 à la mise en œuvre du « *Power of One* » en 2016, en passant par les grandes

campagnes et le *new business*, elles se sont toujours montrées exceptionnelles. Cette année 2016 ne fait pas exception : bravo à tous et merci.

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

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

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

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

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

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

Maurice Lévy

Dates clés

1926	Marcel Bleustein crée Publicis, 17 rue du Fbg Montmartre (Paris)
1938	Création de Régie Presse
1946	2 ^e naissance de Publicis
1954	Publicis contribue à la 1 ^{re} enquête d'opinion publique (France)
1957	Publicis crée New York Publicis Corp.
1958	Publicis s'installe 133 Champs-Élysées et ouvre le drugstore Publicis
1968	Publicis crée le 1 ^{er} spot télévisé en France avec la campagne Boursin
1970	Introduction à la Bourse de Paris
1971	Publicis recrute son 1 ^{er} directeur informatique : Maurice Lévy
1972	Incendie de l'immeuble Publicis qui révélera Maurice Lévy aux yeux de tous
1974	Publicis devient 1 ^{er} européen du secteur avec son réseau Intermarco/Farner (14 pays)
1976	Maurice Lévy devient Directeur Général de Publicis Conseil, vaisseau amiral du Groupe
1984	Maurice Lévy nommé Président de Publicis Conseil, jusqu'alors dirigé par Marcel Bleustein
1987	<ul style="list-style-type: none"> Publicis SA devient Publicis Groupe : Gouvernance à Directoire & Conseil de Surveillance. Maurice Lévy, nommé Président du Directoire Lancement d'Optimedia et création du 1^{er} réseau européen de MD (Publicis Dialog)
1988	<ul style="list-style-type: none"> Alliance avec l'américain FCB. Publicis FCB devient le 2^e réseau européen et 7^e mondial
1993	<ul style="list-style-type: none"> Publicis rachète FCA ! 4^e réseau français et Européen Publicis rompt son alliance avec FCB
1996	<ul style="list-style-type: none"> Publicis lance sa course à l'internationalisation et se renforce aux USA Décès de Marcel Bleustein-Blanchet
1998	1 ^{re} approche holistique du secteur
1999	Publicis adopte sa signature « <i>Viva la difference !</i> »

PUBLICIS – 90 ANS D'UNE SOIF INEXTINGUIBLE D'INNOVATIONS

Publicis est l'histoire d'un destin doublement singulier, qui ne fera rien moins que propulser une *success story* familiale et hexagonale sur le podium mondial des géants de la publicité.

✦ **Le destin d'un rêve un peu fou**, mélange d'invariants – une passion enthousiaste pour l'« à venir », au service des marques et de leur avenir – et de métamorphoses – la conquête du monde, et surtout, d'un monde, intrinsèquement anglo-saxon – sans jamais altérer la force des valeurs originelles. Le destin également d'une rencontre entre deux hommes, Marcel Bleustein-Blanchet et Maurice Lévy, deux capitaines d'industrie qui se sont reconnus l'un l'autre à quelques décennies d'intervalle pour se transmettre les clés de l'avenir, ainsi que le témoin de leurs efforts visionnaires sur neuf décennies.

✦ **« À venir ». Marcel Bleustein-Blanchet ne s'intéressait qu'à « ensemercer l'avenir »** et le Groupe s'y est totalement consacré sous la direction de Maurice Lévy. Car Publicis, c'est une soif inextinguible d'innovations.

✦ **Innovations créatives à tous les étages, sous forme d'ADN** : « Publi » pour publicité, bien sûr, nous qui avons donné aux marques et à la publicité leurs lettres de noblesse, collaboré avec des artistes à l'immense talent et réalisé des campagnes parmi les plus emblématiques – Dim, Boursin, Nescafé ou Renault.

✦ **Innovations quant à la manière de penser la communication**, assurément. En inventant de nouveaux modèles de communication, que ce soit en matière de privatisation (Saint-Gobain) ou de crise (la bataille de Nestlé pour Perrier et de Sanofi pour Aventis, ou le sauvetage de Lagardère). En anticipant le changement de paradigme que constituera le numérique pour nos métiers (2006). En percevant très en amont les limites de la verticalisation des fonctions qui conduisent à fonctionner en silos, et en nourrissant une réflexion précoce sur une communication holistique (1998) qui révèle son plein potentiel depuis 2015 avec l'approche « *Power of One* ». Enfin, en s'imposant une mutation sous forme de rupture, pour devenir un puissant vecteur de transformation au service de la transformation de nos clients (2016). Nous nous sommes toujours donné les moyens intellectuels d'appréhender de manière lucide et ouverte un monde en constante évolution.

✦ **Mais également innovations sur et pour nous-mêmes, avec la volonté constante d'ouvrir la voie**. Nous qui nous étions engagés de tout notre poids sur le chemin de la mondialisation (1996-1999) pour répondre aux enjeux de nos clients sur le point de devenir globaux, nous n'avons pas hésité à prendre le risque de changer d'échelle en privilégiant une stratégie multi-réseaux (acquisitions de Saatchi & Saatchi en 2000 et de Bcom3 en 2001) afin d'offrir à nos clients la possibilité de consolider leurs budgets de manière globale. Pas plus que nous n'avons hésité à modifier en profondeur l'équilibre de nos métiers : malgré le traumatisme lié à l'éclatement de la bulle Internet, nous avons

choisi d'investir massivement et de façon pionnière dans le digital (entre 2006, avec l'acquisition de Digitas, et 2013), tandis qu'avec l'acquisition de Sapien (2015), nous sommes l'unique groupe de publicité et de communication à avoir étendu notre activité aux secteurs connexes du *consulting* et de la technologie. Enfin, nous avons repensé l'ensemble de notre fonctionnement en transformant la holding company historique en connecting company, une entité agile et opérationnelle qui place nos clients au cœur du réacteur. Connectée et structurée en quatre « Solutions » – Publicis Communications, Publicis Media, Publicis.Sapien et Publicis Health – pour répondre aux questions toujours plus complexes des clients et mettre à leur disposition, de manière simple et fluide, l'ensemble des actifs du Groupe – tel que symbolisé par la création de la fonction de Global Client Leader. Connectée également pour améliorer la gestion d'une même région : que ce soit par pays pour les 20 premiers marchés du Groupe ou à travers la création de Publicis One qui rassemble les expertises sous un même toit.

✦ **Ces innovations tous azimuts et cette course vers ce qui adviendra s'ordonnent autour d'un point remarquablement fixe : mieux servir nos clients.** Par-delà les évolutions sociétales et technologiques – dont l'accélération est prodigieuse – notre raison d'être, notre unique boussole, reste et restera d'aider nos clients à construire leurs marques et leurs ventes. Cela implique d'avoir en tête leurs intérêts, avant les nôtres, de les servir avec cœur, rigueur, éthique et loyauté. Cela implique aussi une honnêteté, un respect mutuel et donc également la capacité de savoir dire non, quand c'est nécessaire. L'histoire de Publicis, par exemple le soutien spontané des clients pour redémarrer l'agence dévastée par l'incendie de 1972, montre la puissance d'une relation de confiance. Plus que jamais, en cette période incertaine, nos clients sont en quête d'opinions créatives, robustes et loyales.

✦ **Pour toujours pointer juste, cette boussole s'appuie sur un carré magique : consommateurs – talents – actionnaires – tandem.** Et l'on touche là le cœur de Publicis depuis 1926 : c'est d'abord et avant tout une aventure humaine, un lien de confiance.

- **Consommateurs**, parce que notre loyauté envers nos clients s'accompagne d'un profond respect du consommateur : la publicité révèle et magnifie un bon produit, elle ne travestit pas un mauvais produit. Une parfaite consonance donc, avec le consommateur 4.0 qui promeut le partage horizontal, coproduit et copossède les marques.
- **Talents**, parce que les forces vives de Publicis sont notre bien le plus précieux. Nous sommes un *people business*, humain, entier, émotionnel, créatif, soudé et ambitieux : des grandes campagnes à la mise en œuvre du « *Power of One* » en 2016, les équipes de Publicis se sont toujours montrées exceptionnelles.
- **Actionnaires**, car depuis 1970 ils croient en l'aventure Publicis et n'ont cessé de soutenir le Groupe, y compris dans les moments difficiles. Il semble juste de dire que le Groupe s'est montré digne de cette confiance placée en lui : sous la direction de Maurice Lévy, entre 1987 et 2017, les effectifs ont été multipliés par 25, le revenu par 44 et la capitalisation boursière par 93. Publicis a toujours eu le goût de la performance en se considérant « locataire de son succès », ce succès s'est construit avec les actionnaires.
- **Tandem enfin, voire surtout**, car l'osmose qui a toujours existé entre le Conseil de surveillance et le Directoire, la collaboration sans nuage entre Elisabeth Badinter et Maurice Lévy sont, sans aucun doute, le secret de la réussite de Publicis ; ce succès sur 30 ans est tout autant celui d'Elisabeth Badinter et de l'ensemble des équipes.

✦ **Soif d'avenir, innovations, aventure humaine : est-ce là Publicis ?** Certainement, à condition de comprendre les ressorts cachés qui permettent cette alchimie depuis des décennies : des valeurs fortes et ouvertes. Au premier chef l'honnêteté qui est au fondement de notre métier : rendre public pour que s'expriment les différences qui conduiront à la préférence. La différence – qui est devenue le slogan du Groupe avec « *Viva la Difference !* » – est un état d'esprit, une curiosité, un regard, une empathie, un respect de l'autre qui permet de toucher et d'émouvoir le consommateur. Respect des croyances, et Publicis fut l'organisateur des Journées Mondiales de la Jeunesse à Paris en 1997. Respect des cultures, qui rend la parole de Publicis si spécifique dans un monde publicitaire anglo-saxon très homogène : notre Groupe aux racines françaises n'a jamais oublié d'où il venait pour être en mesure de savoir où il allait.

2000

- OPA sur Saatchi & Saatchi. Publicis dispose désormais de deux réseaux créatifs mondiaux
- Publicis Groupe entre à la Bourse de New York

2001

Intégration réussie de S&S. Formation de Zenith Optimedia 3^e réseau mondial de media

2002

OPA sur Boom3 : apport d'un 3^e réseau créatif : Leo Burnett et 2^e réseau media : SMG

2003

Formation de Publicis Healthcare, 1^{er} réseau mondial de santé

2004

Publicis Groupe entre au CAC40

2005

- Mise en place des ressources partagées, levier sur la rentabilité du Groupe
- Création du réseau PRCC (devenu MSL) de communication spécialisée en corporate et PR

2006

L'OPA amicale sur Digitas lance la stratégie de Publicis vers le tout numérique

2007

OPA/ Business interactif, 1^{re} agence numérique française

2008

- Acquisition de Performics et lancement de VivaKi
- Marcel Bleustein-Blanchet, 1^{er} français à entrer à l'AAHF, Panthéon de la publicité (USA)

2011

- Acquisition de Rosetta
- Maurice Lévy organise le 1^{er} e-G8 à la demande du Président de la République

2012

Publicis et Orange s'associent dans Iris Capital, fonds dédié aux activités numériques

2013

- Rachat de LBi, 1^{er} réseau Européen numérique puis fusion avec Digitas
- Après discussions avec Omnicom pour créer le N°1 mondial, abandon du projet

2014

- Acquisition de Nurun
- Lancement de l'OPA sur Sapien

2015

Publicis lance son projet stratégique de transformation du Groupe : « *Power of One* »

2016

- *Les Échos* et Publicis créent Viva Technology, événement mondial qui positionne Paris dans les grandes places technologiques du monde.
- Publicis Groupe, 3^e groupe mondial ; 1^{er} mondial de la communication numérique

2017

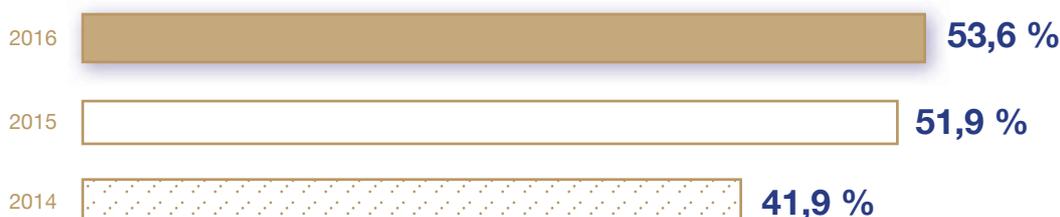
Maurice Lévy remet les « clés de l'avenir » à Arthur Sadoun. En 30 ans de Présidence, il aura multiplié les effectifs du Groupe par 25, le revenu par 44 et la capitalisation boursière par 93

Le revenu du Groupe atteint 9 733 millions d'euros en 2016, en croissance de 1,4 % par rapport à 2015. Le Groupe réalise 53,6 % de son revenu dans le digital, à comparer à 51,9 % en 2015. La marge opérationnelle représente 15,6 % du revenu et atteint 1 516 millions d'euros. Le résultat net courant part du Groupe s'élève à 1 015 millions d'euros, en hausse de 2,3 %.

Revenu et croissance organique

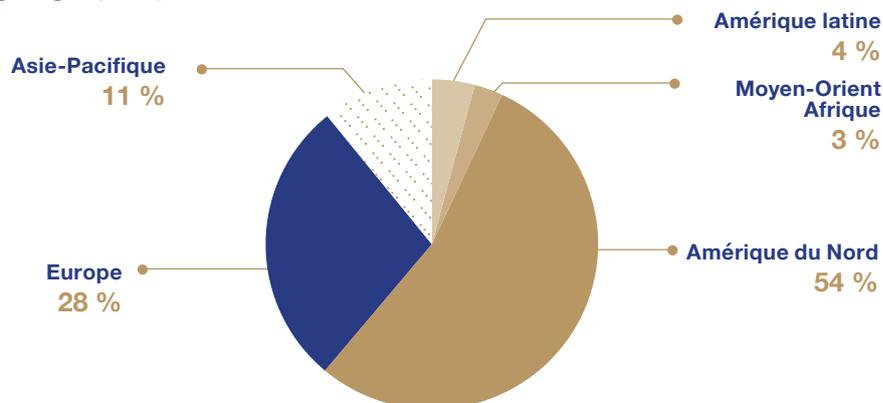


Part du digital dans le revenu



Répartition du revenu

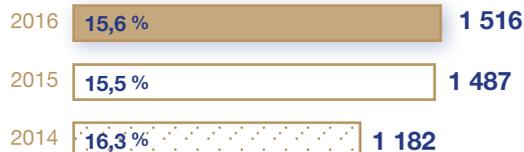
► Par zone géographique



En 2016, l'Europe affiche une croissance organique de +5,9 %. Il faut souligner la bonne tenue de l'activité en France avec une progression de 6,5 % et le très bon dynamisme de l'Allemagne et de l'Italie (croissance de 8,0 % et 6,3 % respectivement). La situation est en nette amélioration en 2016 par rapport à 2015 en Russie (+11,8 %) et au Royaume-Uni (+5,9 %). L'Amérique du Nord est en croissance organique de -2,2 % du fait des pertes de budgets, notamment dans le cadre du *media palooza*, ainsi que de la fin de certains projets digitaux chez Razorfish alors que les nouveaux n'ont pas encore atteint leur régime de croissance. L'Asie-Pacifique est en hausse de 1,5 % sur une base organique. L'Inde et Singapour sont respectivement en croissance de 0,5 % et de 8,1 %. L'Amérique latine est en progression de 2,9 % en organique, tirée notamment par le Mexique. Le Moyen-Orient et l'Afrique progressent de 1,1 % sur une base organique.

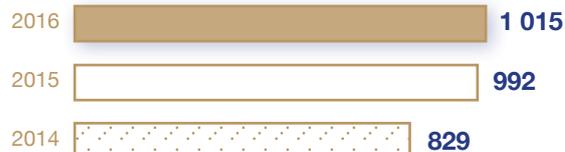
► Marge opérationnelle

En euros (millions) et en % du revenu



► Resultat net courant part du Groupe

En euros (millions)



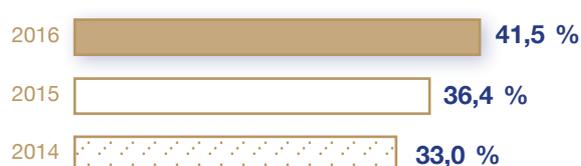
► Free cash flow avant variation du BFR

En euros (millions)



► Taux de distribution

En %



► Bénéfice net courant par action dilué

En euros



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

► Dividende net par action

En euros

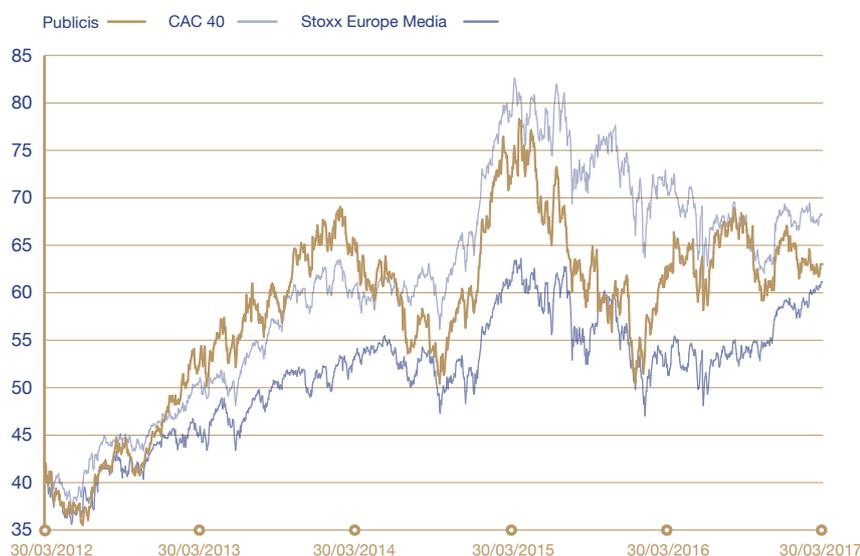


Le dividende proposé de 1,85 euro par action est en augmentation de 15,6 % et représente un taux de distribution de 41,5 %.

* (Soumis à l'approbation de l'AGM du 31 mai 2017)

► Évolution comparée du cours de Bourse sur 5 ans

En euros



Au cours des 5 dernières années, le titre Publicis Groupe a affiché une progression de 52,5 % à comparer à +47,9 % pour l'indice CAC 40 et à +65,0 % pour l'indice Stoxx Europe Media. L'année 2016 a été marquée par de nombreux événements politiques qui ont conduit à une forte volatilité des marchés : référendum sur le « Brexit » au Royaume-Uni en juin, élections présidentielles américaines en novembre. La victoire du « non » au référendum a provoqué une forte incertitude sur les perspectives de l'économie britannique mais également sur celles de l'Union européenne, se traduisant par une forte dépréciation de la livre sterling et de l'euro par rapport au dollar. Le CAC 40 touchait son point bas de 2016 en clôture du 27 juin, en baisse de 14 % alors que Publicis Groupe profitait de sa forte exposition au dollar, le titre ne perdant que 5,2 % contre -18 % pour le Stoxx Europe Media. L'élection de Donald Trump et la perspective d'un important programme d'investissements profitaient aux valeurs financières et industrielles, et permettaient au CAC 40 de rebondir fortement. En raison d'une croissance organique faible au second semestre 2016 et d'un environnement difficile pour les agences de publicité en 2017, le titre Publicis Groupe ne bénéficiait que modérément de ce rebond. Au cours des 12 derniers mois, le titre a progressé de 2,1 % alors que l'indice CAC 40 gagnait 15,5 %. Dans le même temps, l'indice Stoxx Europe Media reculait de 4,8 %.



Ce qu'il vous faut savoir...

Les modifications apportées à la gouvernance

La gouvernance de votre Groupe va connaître un profond changement à l'issue de cette Assemblée Générale. En effet, le 1^{er} juin 2017, le mandat de Président du Directoire de Monsieur Maurice Lévy arrivera à son terme après trente années d'exercice.

À cette même date, Monsieur Arthur Sadoun lui succédera dans cette fonction.

Pour assurer une transition harmonieuse, et en accord avec les membres du Conseil, Madame Elisabeth Badinter a souhaité que Monsieur Maurice Lévy lui succède à la Présidence du Conseil de surveillance.

Autres changements mais d'ordre législatif : la représentation des salariés au Conseil de surveillance (loi Rebsamen d'août 2015) et l'approbation des principes et critères de rémunération des mandataires sociaux (loi Sapin II de décembre 2016), sur lesquelles vous serez sollicités.

Pour vous guider dans votre réflexion et vos choix, nous avons souhaité vous présenter dans les pages qui suivent, un résumé des principales incidences de tous ces faits et éléments.

→ Modification de la composition du Conseil de surveillance

À la date du 31 mai 2017, Publicis Groupe SA compte douze membres au Conseil de surveillance, présidé par Madame Elisabeth Badinter. Au cours de cette Assemblée, seront soumis à votre vote, deux renouvellements de mandats (Messieurs Simon Badinter et Jean Charest), une nomination (Monsieur Maurice Lévy) et la modification des statuts de Publicis Groupe SA pour permettre l'entrée d'un ou deux représentants des salariés au sein du Conseil de surveillance.

RENOUVELLEMENT DE DEUX MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



6^e Résolution

MONSIEUR SIMON BADINTER

Membre du Conseil de surveillance

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES :
3 622 049 ACTIONS EN NUE-PROPRIÉTÉ
ET 509 ACTIONS EN PLEINE PROPRIÉTÉ.

Biographie

Né le 23 juin 1968, de nationalité française, fils d'Elisabeth Badinter, Simon Badinter a été successivement Directeur du développement international (1996), membre du Directoire (1999-2013) et Président (2003-2011) au sein de Médias et Régie Europe, ainsi que Président de Medias Regies America jusqu'en 2013. Aujourd'hui, Simon Badinter est animateur radio de son show « *The Rendezvous* », diffusé dans 25 grandes villes aux États-Unis. Il est également, depuis le 1^{er} janvier 2017, animateur d'un TV show pour la chaîne FYI aux États-Unis ; de plus, il est membre du Conseil d'administration de Médiavision et Jean Mineur.

> Renouvellement proposé pour une durée de 4 ans



7^e Résolution

MONSIEUR JEAN CHAREST

Membre du Conseil de surveillance

Président du Comité d'audit

Membre du Comité de nomination

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES : 1 300.

Biographie

Né le 24 juin 1958, de nationalité canadienne, avocat de formation, Jean Charest a été élu à la Chambre des communes du Canada en 1984. À 28 ans, il devient ministre d'État à la Jeunesse. Il a également été aussi ministre de l'Environnement (il dirigeait la délégation canadienne au Sommet de la Terre à Rio en 1992), ministre de l'Industrie, Vice-Premier ministre du Canada puis Premier ministre du Québec de 2003 à 2012. Il est actuellement associé de McCarthy Tétrault S.E.N.C.R.L., s.r.l et membre du Conseil Privé de la Reine pour le Canada.

> Renouvellement proposé pour une durée de 4 ans

Une gouvernance fluide pour une transition réussie

Par la 8^e résolution nous vous demandons d'approuver la nomination ainsi que la rémunération de Monsieur Maurice Lévy en qualité de membre du Conseil de surveillance, à partir du 1^{er} juin 2017, pour une durée de quatre ans.

NOMINATION DE MONSIEUR MAURICE LÉVY AU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le souhait du Conseil de surveillance de nommer Monsieur Maurice Lévy au sein du Conseil de surveillance est dicté par deux raisons essentielles :

> Depuis toujours votre Groupe bénéficie d'une gouvernance exemplaire, fluide et efficace, en raison de la confiance absolue établie entre ses deux instances. Cette confiance reflète celle établie historiquement entre les Présidents du Directoire et du Conseil de surveillance. D'abord entre Monsieur Marcel Bleustein-Blanchet et Monsieur Maurice Lévy, puis ces vingt dernières années, entre Madame Elisabeth Badinter et Monsieur Maurice Lévy. Ces duos ont constitué un élément majeur du succès de Publicis Groupe. Le 1^{er} juin prochain, Monsieur Arthur Sadoun succédera à Monsieur Maurice Lévy à la tête du Directoire. Depuis dix ans, il œuvre aux côtés de Monsieur Maurice Lévy dans ce même esprit de confiance et cette même complicité. Ce troisième tandem de l'histoire de Publicis sera le garant d'une transition réussie.

> L'autre raison tient au contexte ; le Groupe achève sa transformation dans un monde dominé par l'incertitude économique, géopolitique et les nouveaux défis du numérique. Le Conseil a considéré que dans cette phase de transition, il était important qu'il continue de bénéficier des conseils de Monsieur Maurice Lévy, de son expérience et de sa grande connaissance des rouages de Publicis Groupe, et qu'il appuie la nouvelle équipe du Directoire, en particulier sur les opérations de croissance externes et les relations avec les grands clients.



MONSIEUR MAURICE LÉVY

NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES :
4 507 255 ACTIONS.

Biographie

Né le 18 février 1942, de nationalité française, Maurice Lévy rejoint Publicis en 1971, comme directeur de l'informatique.

En 1987, il est nommé **Président du Directoire de Publicis Groupe SA**.

Sous son mandat, Publicis Groupe devient N°3 mondial de communication et de publicité et le statut passe de *Holding Company* à « *Connecting Company* », avec l'ambition d'accompagner ses clients dans leur propre transformation au numérique. Tout au long de sa carrière, Maurice Lévy va engager le Groupe dans des phases stratégiques décisives, dont la mondialisation, et dès 2006 l'entrée dans le numérique. L'acquisition de Sapient début 2015 ouvre à Publicis, au-delà de son cœur de métier, de nouvelles voies vers le marketing, le commerce omnicanal et le *consulting* .

En 2016, pour célébrer le 90^e anniversaire de Publicis Groupe, il décide de se tourner vers l'avenir plutôt que le passé, fidèle à l'esprit pionnier de Publicis. Il en résulte deux initiatives : **Publicis90**, par laquelle Publicis Groupe investit dans 90 startups prometteuses et **Viva Technology Paris**, évènement mondial dédié à la collaboration entre grandes entreprises et startups.

Largement reconnu au plan international comme l'une des plus grandes personnalités du secteur de la communication, Maurice Lévy cofonde en 2005 l'Institut français du Cerveau et de la Moelle épinière (ICM) et préside plusieurs institutions au nombre desquelles figure le Conseil des Gouverneurs (IBOG) du *Peres Center for Peace* . En octobre 2015, il est nommé Président de l'Institut Pasteur Weizmann.

Au cours des 10 dernières années, Maurice Lévy s'est vu décerner de nombreuses distinctions et récompenses pour sa contribution au secteur de la communication et son combat pour la Paix et la Tolérance.

NOMINATION DE REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS AU CONSEIL DE SURVEILLANCE

29^e résolution : Modification de l'article 13 des statuts de la Société : Représentation obligatoire des salariés au sein du Conseil de surveillance.

Conformément à la loi Rebsamen, Publicis Groupe met en place une représentation des salariés au sein de son Conseil de surveillance (un représentant si le nombre de membres du Conseil est inférieur ou égal à douze et deux au-delà de douze membres).

Le Directoire de Publicis Groupe SA, après avis du Conseil de surveillance et du Comité de Groupe, a proposé que le Comité de Groupe désigne le ou les salariés qui siègeront en qualité de membres du Conseil de surveillance.

Vous n'aurez pas à vous prononcer sur le choix du ou des candidats « ès qualités ». Toutefois **vous devrez autoriser la modification des statuts de la Société**. Conformément à la loi, la désignation du ou des représentant(s) des salariés par le Comité de Groupe interviendra dans les six mois suivant votre approbation **de la 29^e résolution**.

Ce qu'il vous faut savoir...

Résolutions sur les rémunérations des mandataires sociaux

Nous souhaitons attirer votre attention sur deux innovations importantes.

D'une part, **au titre de l'année 2016**, vous allez **pour la première fois** être consultés sur la rémunération de la Présidente du Conseil de surveillance ainsi que le recommande le Code Afep-Medef dans sa nouvelle version de novembre 2016.

D'autre part, **au titre de l'année 2017**, et c'est une innovation majeure, vous allez devoir **approuver préalablement** en application de la loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « **Loi Sapin II** », les principes et critères des rémunérations de la Présidence du Conseil de surveillance, des membres

du Conseil de surveillance, du Président et des membres du Directoire.

Compte tenu des changements qui interviendront dans la gouvernance de votre Société le 1^{er} juin 2017, seront soumis à votre approbation, non seulement les principes et critères de rémunérations des dirigeants en poste, mais également ceux applicables aux nouveaux dirigeants.

Toujours soucieux de l'intérêt de ses actionnaires, Publicis Groupe a souhaité aller au-delà des exigences légales et vous fournir tous les éléments chiffrés nécessaires à votre réflexion et à votre vote.

Résolutions relatives aux rémunérations de la Présidente et des membres du Conseil de surveillance



Elisabeth Badinter
Présidente du Conseil de surveillance

Avis sur les éléments de la rémunération de la Présidente du Conseil de surveillance au titre de 2016

RÉSOLUTION 10

Avis sur la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à **Madame Elisabeth Badinter**, Présidente du Conseil de surveillance

Élément de rémunération	Montants en € ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	240 000	Cette rémunération est inchangée depuis 2012
Rémunération variable	N/A	N/A
Jetons de présence	55 000	Versés en raison de sa participation aux séances du Conseil de surveillance dont elle est Présidente, aux réunions du Comité de nomination dont elle est également Présidente et du Comité des risques et stratégies dont elle est membre
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	N/A	N/A
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	N/A	N/A
Avantages de toute nature	N/A	N/A

Approbation des principes et critères des rémunérations des membres et de la Présidente du Conseil de surveillance au titre de 2017

RÉSOLUTION 15

Approbation des principes et critères d'attribution des jetons de présence au titre de 2017 pour les membres du Conseil de surveillance

Les membres du Conseil de surveillance peuvent percevoir des jetons de présence attribués en fonction de leur participation au Conseil et aux réunions des Comités du Conseil. Le montant attribué pour chaque séance de Conseil ou de Comité est de 5 000 euros par membre, dans la limite de l'enveloppe annuelle globale de 1 200 000 euros approuvée par l'Assemblée des actionnaires du 28 mai 2014.

RÉSOLUTION 16

Approbation des principes et critères de la rémunération de la Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017

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

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

Pour plus de détails, vous pouvez vous référer au Document de référence 2016 section 2.2.1.1 « Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance » et section 2.2.1.2 « Politique de rémunération du Président et du Vice-Président du Conseil de surveillance ».

Résolutions relatives aux rémunérations de Monsieur Maurice Lévy



Maurice Lévy
Président du Directoire,
puis Président du Conseil de surveillance

Avis sur la rémunération de Monsieur Maurice Lévy en tant que Président du Directoire au titre de 2016

Comme les années précédentes, vous allez être appelés à émettre un avis sur la rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice écoulé.

RÉSOLUTION 11

Avis sur la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à **Monsieur Maurice Lévy**, Président du Directoire

Élément de rémunération	Montants en € ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	N/A	N/A
Rémunération variable	2 500 000	Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers, boursiers et individuels non financiers ⁽¹⁾
Jetons de présence	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	N/A	N/A
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	3 477	Il s'agit de la cotisation patronale du contrat collectif prévoyance
Avantages de toute nature	N/A	N/A

⁽¹⁾ Le détail de cette rémunération variable est précisé à la section 2.2.2.1 « Rémunération de Monsieur Maurice Lévy au titre de l'exercice 2016 » du Document de référence 2016.

Approbation de la rémunération de Monsieur Maurice Lévy en tant que Président du Directoire et Président du Conseil de surveillance au titre de 2017

RÉSOLUTIONS 8 ET 11

Approbation des principes et critères de la rémunération au titre de 2017, de Monsieur Maurice Lévy, Président du Directoire du 1^{er} janvier au 31 mai et futur Président du Conseil de surveillance à compter du 1^{er} juin 2017 (sous réserve de sa nomination en tant que membre du Conseil).

Le mandat de Monsieur Maurice Lévy en tant que Président du Directoire prenant fin le 31 mai prochain, il est apparu impossible au Conseil de surveillance de mesurer la performance du Groupe uniquement sur les cinq premiers mois de l'année. Le Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA a donc décidé d'étendre le montant de la rémunération obtenue au titre de 2016 et de la fixer *pro rata temporis* pour l'exercice 2017 (voir page précédente).

Monsieur Maurice Lévy dans son nouveau rôle de Président du Conseil de surveillance accompagnerait de manière active mais non opérationnelle le nouveau Directoire dans cette phase de transition progressive, et plus particulièrement poursuivrait avec les grands clients du Groupe la relation de confiance engagée il y a souvent plusieurs décennies, serait consulté par les membres du Directoire sur tous les événements significatifs, coordonnerait les efforts auprès des pouvoirs publics dans les pays où opère Publicis, et ferait bénéficier le Groupe de ses 46 années d'expérience.

En contrepartie de cet investissement, et de l'abandon de l'indemnité de non-concurrence de 1 800 000 euros bruts annuels pendant trois ans dont il bénéficiait en compensation de l'engagement de non-concurrence autorisé par le Conseil de surveillance du 17 mars 2008 et approuvé par l'Assemblée des actionnaires du 3 juin 2008, le Conseil de surveillance fixerait la rémunération de Monsieur Maurice Lévy en tant que Président du Conseil à compter du 1^{er} juin 2017 à 2 800 000 euros bruts annuels.

Pour plus de détails, vous pouvez vous référer au Document de référence 2016 section 2.2.2. « Rémunération de Monsieur Maurice Lévy ».

Résolutions relatives aux rémunérations des membres du Directoire

Avis sur les rémunérations des membres du Directoire au titre de 2016

Comme les années précédentes, vous allez être appelés à émettre un avis sur les rémunérations des membres du Directoire au titre de l'exercice écoulé.

RÉSOLUTION 12

Avis sur la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à **Monsieur Kevin Roberts**, membre du Directoire jusqu'au 31 août 2016

Élément de rémunération	Montants en € ou valorisation comptable ⁽¹⁾ soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	597 840	Pour la période comprise entre le 1 ^{er} janvier et le 31 août 2016, rémunération inchangée par rapport à 2015
Rémunération variable ⁽²⁾	1 407 315	Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers et individuels non financiers ⁽³⁾
Jetons de présence	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	N/A	N/A
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	En lieu et place de contrats de retraite complémentaire qui avaient été prévus lors de l'acquisition de Saatchi & Saatchi, l'engagement a été pris de verser ce montant brut chaque année
Régimes collectifs de prévoyance et frais de santé	28 632	Il s'agit d'un contrat de santé
Avantages de toute nature	N/A	N/A

(1) Rémunération déterminée et versée en dollars US. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 \$ = 0,89676 € en 2016 (moyenne du 1^{er} janvier au 31 août 2016).

(2) La partie variable inclut un versement contractuel de pension *pro rata temporis*.

(3) Le détail de cette rémunération variable est précisé à la section 2.2.3.3 « Rémunération de Monsieur Kevin Roberts, membre du Directoire jusqu'au 31 août 2016 » du Document de référence 2016.

RÉSOLUTION 13

Avis sur la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à **Monsieur Jean-Michel Etienne**, membre du Directoire

Élément de rémunération	Montants en € ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	840 000	Conformément à la politique du Groupe, la rémunération a été revue dans le cadre du cycle de deux ans
Rémunération variable	630 000	Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers et individuels non financiers ⁽¹⁾
Jetons de présence	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution maximum annuelle d'options et/ou d'actions de performance	1 911 444	Ce montant correspond à la valorisation maximum annuelle dans les comptes consolidés des actions attribuées au titre des plans d'actions de performance LTIP 2016-2018 et Lionlead3. Le nombre d'actions finalement remis à l'issue de la période d'acquisition de trois ans dépendra du niveau d'atteinte des objectifs fixés pour chaque plan (historiquement de l'ordre de 50 %), ainsi que du cours de l'action pour le LionLead3
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 644	Il s'agit de la cotisation patronale des contrats de santé et de prévoyance collectifs
Avantages de toute nature	N/A	N/A

(1) Le détail de cette rémunération variable est précisé à la section 2.2.3.4 « Rémunération de Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire » § A du Document de référence 2016.

RÉSOLUTION 14

Avis sur la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à **Madame Anne-Gabrielle Heilbronner**, membre du Directoire

Élément de rémunération	Montants en € ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	600 000	Conformément à la politique du Groupe, la rémunération a été revue dans le cadre du cycle de deux ans
Rémunération variable	480 000	Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers et individuels non financiers ⁽¹⁾
Jetons de présence	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution maximum annuelle d'options et/ou d'actions de performance	822 226	Ce montant correspond à la valorisation maximum annuelle dans les comptes consolidés des actions attribuées au titre des plans d'actions de performance LTIP 2016-2018 et Lionlead3. Le nombre d'actions finalement remis à l'issue de la période d'acquisition de trois ans dépendra du niveau d'atteinte des objectifs fixés pour chaque plan (historiquement de l'ordre de 50 %), ainsi que du cours de l'action pour le LionLead3
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 644	Il s'agit de la cotisation patronale des contrats de santé et de prévoyance collectifs
Avantages de toute nature	N/A	N/A

(1) Le détail de cette rémunération variable est précisé à la section 2.2.3.5 « Rémunération de Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire » § A du Document de référence 2016.

Approbation sur les rémunérations des membres du Directoire au titre de 2017

Comme l'exige la nouvelle réglementation, vous allez également être consultés préalablement sur les principes et critères des rémunérations du Directoire au titre de 2017.

Le 26 janvier 2017, à l'issue d'une rigoureuse procédure de sélection, le Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA, sur recommandation du Comité de nomination, a annoncé qu'il désignait à compter du 1^{er} juin 2017 Monsieur Arthur Sadoun, actuel Président de Publicis Communications, pour succéder à Monsieur Maurice Lévy à la tête du Directoire.

Par ailleurs, Monsieur Steve King, Président de Publicis Media intégrera le Directoire à la même date.

Composition du Directoire au 1^{er} juin 2017



Arthur Sadoun
Président



Jean-Michel Etienne
Directeur Général adjoint
Finances Groupe



Anne-Gabrielle Heilbronner
Secrétaire Général



Steve King
CEO Publicis Media

RÉSOLUTION 17

Approbation des principes et critères de la rémunération de Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire à compter du 1^{er} juin 2017

RÉSOLUTIONS 18 À 20

Approbation des principes et critères de la rémunération des membres du Directoire (hors le Président).

Pour que vous puissiez juger pleinement de la portée de votre vote, vous trouverez ci-dessous le tableau récapitulatif des éléments des rémunérations du Directoire.

Directoire	Fixe annuel brut	Variable annuel cible si tous les objectifs sont atteints	Variable long terme soumis à conditions de performance et de présence	Prévoyance et frais de santé	Contrat de travail	Indemnité de départ soumise à des conditions de performance	Indemnité de non-concurrence	Autres
Arthur Sadoun À compter du 1 ^{er} juin 2017	1 000 000 €	200 % du fixe annuel	✓	✓	-	✓ Soumise à l'approbation de l'AGM du 31/05/17	✓ Soumise à l'approbation de l'AGM du 31/05/17	Abonnement à une compagnie de taxis et remboursement des frais de représentation
Jean-Michel Etienne	840 000 €	100 % du fixe annuel	✓	✓	✓	✓ Approuvée par l'AGM du 27/05/15	-	Utilisation de l'un des véhicules de société
Anne-Gabrielle Heilbronner	600 000 €	100 % du fixe annuel	✓	✓	✓	✓ Approuvée par l'AGM du 27/05/15	✓	Utilisation de l'un des véhicules de société
Steve King À compter du 1 ^{er} juin 2017	900 000 £	160 % du fixe annuel	✓	✓	✓	✓ Soumise à l'approbation de l'AGM du 31/05/17	-	Remboursement des frais liés à son véhicule

Pour plus de détails, vous pouvez vous référer au Document de référence 2016 section 2.2.3.1. « Politique de rémunération du Directoire », à la section 2.2.3.2 § A pour le Président du Directoire et aux sections 2.2.3.4, 2.2.3.5 et 2.2.3.6 § A pour les autres membres du Directoire.

Les indemnités de départ et de non-concurrence de Monsieur Arthur Sadoun et de Monsieur Steve King sont soumises à votre approbation respectivement aux 21^e et 22^e résolutions.

Politique de rémunération des actionnaires : forte hausse du dividende

Ceci nous permet, dans le cadre de la 3^e résolution, de vous proposer une hausse d'environ 16 % du dividende à 1,85 euro si vous l'approuvez. Il sera mis en paiement le 4 juillet 2017.

Par ailleurs, comme chaque année, nous souhaitons proposer le paiement de ce dividende soit en numéraire, soit en actions. Par la 4^e résolution, nous vous proposons d'adopter cette option.

Ce qu'il vous faut savoir...

Participer 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 29 mai 2017 à zéro heure (heure de Paris).

Vous assistez personnellement à l'Assemblée Générale

Vous êtes actionnaire au nominatif :

Présentez-vous avec votre carte d'admission, obtenue auprès de CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées Générales Centralisées – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9, ou présentez-vous au guichet « Actionnaires sans carte ».

Vous êtes actionnaire au porteur :

Demandez à votre intermédiaire financier habilité d'établir une attestation de participation, et de l'envoyer avec la demande de carte d'admission à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées Générales Centralisées – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9. Cette demande complète doit lui parvenir le **24 mai 2017 au plus tard**.

Si vous n'avez pas reçu de carte d'admission, vous pouvez vous présenter le jour de l'Assemblée au guichet « Actionnaires sans carte » muni d'une attestation de participation datée du **29 mai 2017 au plus tard**, que vous aurez demandée préalablement à votre intermédiaire financier.

Vous n'assistez pas personnellement à l'Assemblée Générale

Deux possibilités au choix :

✦ 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 28 mai 2017** à CACEIS Corporate Trust.

✦ Voter par Internet

Le site sécurisé dédié au vote préalable à l'Assemblée VOTACCESS sera ouvert à partir du **10 mai 2017 à 8 heures**, heure de Paris.

La possibilité de voter ou de donner une procuration, par Internet, préalablement à l'Assemblée Générale, prendra fin le **30 mai 2017, à 15 heures**, heure de Paris. Il est toutefois recommandé aux actionnaires de ne pas attendre cette 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, demander une carte d'admission, 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>

Suivez les indications données à l'écran afin d'accéder au site dédié sécurisé de l'Assemblée VOTACCESS, puis voter, désigner ou révoquer un mandataire. L'identifiant à utiliser se trouve en haut à droite du formulaire de vote papier qui vous a été adressé en dessous du cadre réservé à la Société.

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 ou assister personnellement à l'Assemblée.

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 SA et suivez les indications données à l'écran afin d'accéder au site dédié sécurisé de l'Assemblée VOTACCESS.

Assemblée Générale Mixte Ordinaire et Extraordinaire du 31 mai 2017

À TITRE ORDINAIRE :

- Rapports du Directoire ;
- Rapport du Conseil de surveillance ; rapport de la Présidente du Conseil de surveillance ;
- Rapports des Commissaires aux comptes ;
- Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2016 (1^{re} résolution) ;
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2016 (2^e résolution) ;
- Affectation du résultat de l'exercice 2016 et fixation du dividende (3^e résolution) ;
- Option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions (4^e résolution) ;
- Conventions et engagements réglementés au cours de l'exercice 2016 (5^e résolution) ;
- Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Simon Badinter (6^e résolution) ;
- Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Jean Charest (7^e résolution) ;
- Nomination de Monsieur Maurice Lévy en qualité de membre du Conseil de surveillance et approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Maurice Lévy, en tant que Président du Conseil de surveillance à compter du 1^{er} juin 2017 (8^e résolution) ;
- Renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes titulaire du Cabinet Mazars (9^e résolution) ;
- Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Madame Elisabeth Badinter, Présidente du Conseil de surveillance (10^e résolution) ;
- D'une part, avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Monsieur Maurice Lévy, Président du Directoire, et, d'autre part, approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Maurice Lévy, en tant que Président du Directoire du 1^{er} janvier au 31 mai 2017, au titre de l'exercice 2017 (11^e résolution) ;
- Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Monsieur Kevin Roberts, membre du Directoire jusqu'au 31 août 2016 (12^e résolution) ;
- Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire (13^e résolution) ;
- Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire (14^e résolution) ;
- Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des jetons de présence et des rémunérations exceptionnelles composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2017 (15^e résolution) ;
- Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Madame Elisabeth Badinter, Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017, au titre de l'exercice 2017 (16^e résolution) ;
- Approbation, des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Arthur Sadoun, nouveau Président du Directoire à compter du 1^{er} juin 2017, au titre de l'exercice 2017 (17^e résolution) ;
- Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2017 (18^e résolution) ;
- Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2017 (19^e résolution) ;
- Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Steve King, en qualité de nouveau membre du Directoire à compter du 1^{er} juin 2017, au titre de l'exercice 2017 (20^e résolution) ;
- Approbation des conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce concernant les engagements et indemnités de fin de mandat ou de non-concurrence au bénéfice de Monsieur Arthur Sadoun dans le cadre de sa désignation en qualité de Président du Directoire à compter du 1^{er} juin 2017 (21^e résolution) ;
- Approbation des conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce concernant les engagements et indemnités de départ et de non-concurrence au bénéfice de Monsieur Steve King dans le cadre de sa

désignation en qualité de membre du Directoire à compter du 1^{er} juin 2017 (22^e résolution) ;

• Autorisation à donner au Directoire pour permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (23^e résolution).

À TITRE EXTRAORDINAIRE :

• Rapports du Directoire et des Commissaires aux comptes ;
• Autorisation à consentir au Directoire à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions propres détenues par la Société (24^e résolution) ;

• Autorisation à donner au Directoire en cas d'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, sans droit préférentiel de souscription, par offre au public ou offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, pour fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % par an (25^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 régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, 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 ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, hors offre publique d'échange (26^e résolution) ;

• Actionnariat salarié : délégation de compétence à consentir au Directoire pour décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise (27^e résolution) ;

• Actionnariat salarié : délégation de compétence à consentir au Directoire pour décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, au profit de certaines catégories de bénéficiaires (28^e résolution) ;

• Modification de l'article 13 des statuts de la Société en vue de déterminer les modalités de désignation des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés conformément à l'article L. 225-79-2 du Code de commerce (29^e résolution).

À TITRE ORDINAIRE :

• Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités (30^e résolution).

Objectifs et projets

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

RÉSOLUTIONS 1 ET 2

APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE 2016

Objectif

Les 1^{er} et 2^e résolutions vous permettent d'approuver les comptes sociaux qui font apparaître un bénéfice de 220 372 145,95 euros, et les comptes consolidés qui font ressortir un résultat net de (520 millions) d'euros dont part du Groupe de (527 millions) d'euros.

RÉSOLUTION 1

(APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE 2016)

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 2016, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes sociaux de l'exercice 2016, faisant apparaître un bénéfice de 220 372 145,95 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

L'Assemblée Générale prend acte du rapport de la Présidente du Conseil de surveillance sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et du rapport des Commissaires aux comptes sur ce rapport.

RÉSOLUTION 2

(APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2016)

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 2016, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes consolidés de l'exercice 2016, faisant apparaître un résultat net de (520 millions) d'euros et un résultat net part du Groupe de (527 millions) d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

RÉSOLUTION 3

AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2016 ET FIXATION DU DIVIDENDE

Objectif

Par la 3^e résolution, le Directoire vous propose d'affecter le résultat de l'exercice 2016 et d'approuver la distribution d'un dividende de 1,85 euro par action, en progression de 15,6 % par rapport à l'exercice précédent représentant un taux de distribution de 41,50 % du bénéfice net courant par action dilué. La mise en paiement est fixée au 4 juillet 2017. Au cours des trois derniers exercices, le dividende par action a été de 1,10 euro en 2013, 1,20 euro en 2014 et 1,60 euro en 2015.

RÉSOLUTION 3

(AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2016 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 2016 de	220 372 145,95 euros
> de la dotation à la réserve légale	(396 880,36) euros
> du report à nouveau créateur antérieur de	392 598 594,25 euros
s'élève à	612 573 859,84 euros
> à la distribution aux actions (sur la base d'un dividende unitaire de 1,85 euro et d'un nombre d'actions de 225 945 387, chiffre incluant les actions propres, arrêtées au 31 décembre 2016) soit	417 998 965,95 euros
> et le solde au report à nouveau créateur pour	194 574 893,89 euros

Le dividende total net est de 1,85 euro par action de 0,40 euro de nominal. Il sera mis en paiement le 4 juillet 2017 et est éligible à l'abattement de 40 %, mentionné à l'article 158-32° du Code général des impôts, pour les actionnaires qui peuvent en bénéficier.

L'Assemblée Générale décide que le montant du dividende correspondant aux actions auto-détenues à la date de la mise en paiement sera affecté au compte « Report à nouveau ».

Elle reconnaît que le rapport du Directoire a fait état des dividendes mis en distribution au titre des trois derniers exercices, à savoir :

- > 2013 : 1,10 euro* par action de 0,40 euro de nominal ;
- > 2014 : 1,20 euro* par action de 0,40 euro de nominal ;
- > 2015 : 1,60 euro* par action de 0,40 euro de nominal.

* Montants éligibles à l'abattement de 40 % pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France, prévu à l'article 158 3-2° du Code général des impôts.

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 95 % de la moyenne des cours de clôture de l'action Publicis Groupe SA 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 6 juin au 26 juin 2017 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 4 juillet 2017.

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. Toutefois, leur date de jouissance est fixée au 1^{er} janvier 2017.

Le prix d'émission des actions nouvelles qui seront remises en paiement du dividende sera égal à 95 % de la moyenne des cours de clôture de l'action Publicis Groupe SA 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 du 6 juin au 26 juin 2017 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 soule en espèce versée par la Société.

Pour les actionnaires qui opteront pour un versement en numéraire, les sommes leur revenant seront mises en paiement le 4 juillet 2017. 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 4 juillet 2017.

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 des 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

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2016

Objectif

Conformément à la loi, le Conseil de surveillance a procédé au réexamen annuel des conventions et engagements conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2016. Aucune nouvelle convention réglementée n'a été soumise au Conseil au cours de l'exercice 2016. Par la 5^e résolution, il vous est demandé de prendre acte que le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ne fait état d'aucune convention nouvelle au cours de l'exercice 2016.

RÉSOLUTION 5

(CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2016)

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 de ce rapport qui ne comporte aucune convention nouvelle entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-86 précité non déjà soumise au vote de l'Assemblée Générale Ordinaire et intervenue au cours de l'exercice 2016.

RÉSOLUTIONS 6 ET 7

RENOUVELLEMENT DES MANDATS DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE MESSIEURS SIMON BADINTER ET JEAN CHAREST

Objectif

Les 6^e et 7^e résolutions vous proposent de renouveler, pour une durée de quatre ans, les mandats de Messieurs Simon Badinter et Jean Charest, membres du Conseil de surveillance, qui arriveront à échéance à l'issue de la présente Assemblée.

RÉSOLUTION 6

(RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE MONSIEUR SIMON BADINTER)

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 Simon Badinter pour une durée de quatre ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020.

RÉSOLUTION 7

(RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE MONSIEUR JEAN CHAREST)

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 Jean Charest pour une durée de quatre ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020.

RÉSOLUTION 8

NOMINATION DE MONSIEUR MAURICE LÉVY EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION APPLICABLE À MONSIEUR MAURICE LÉVY EN TANT QUE PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE À COMPTER DU 1^{ER} JUIN 2017

Objectif

La 8^e résolution soumet à votre décision la nomination de Monsieur Maurice Lévy en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre années et vous propose d'approuver les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Maurice Lévy en tant que Président

du Conseil de surveillance à compter du 1^{er} juin 2017, tels que présentés dans le Document de référence 2016 à la section 2.2.2.2 « Rémunération de Monsieur Maurice Lévy au titre de l'exercice 2017 » § B.

RÉSOLUTION 8

(NOMINATION DE MONSIEUR MAURICE LÉVY EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES À MONSIEUR MAURICE LÉVY, EN TANT QUE PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE À COMPTER DU 1^{ER} JUIN 2017, AU TITRE DE L'EXERCICE 2017)

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, et du rapport prévu par l'article L. 225-82-2 du Code de commerce,

> décide de nommer Monsieur Maurice Lévy en qualité de membre du Conseil de surveillance, à effet du 1^{er} juin 2017, 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 2020,

> et, dans ce contexte, compte tenu du souhait du Conseil de surveillance de désigner Monsieur Maurice Lévy en tant que Président du Conseil de surveillance à compter du 1^{er} juin 2017, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Maurice Lévy en tant que Président du Conseil de surveillance à compter du 1^{er} juin 2017, tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.2.2 « Rémunération de Monsieur Maurice Lévy au titre de l'exercice 2017 » paragraphe B.

RÉSOLUTION 9

RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE DU CABINET MAZARS

Objectif

Par la 9^e résolution, il vous est demandé de renouveler le mandat de Commissaire aux comptes titulaire du Cabinet Mazars pour une durée de six exercices.

RÉSOLUTION 9

(RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE DU CABINET MAZARS)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, décide de renouveler le mandat de Commissaire aux comptes titulaire du Cabinet Mazars pour une durée de six exercices qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

RÉSOLUTION 10

AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016 À MADAME ELISABETH BADINTER, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Objectif

Par la 10^e résolution, en application de la recommandation de l'article 26 du code Afep-Medef, il vous est proposé d'émettre un vote favorable sur les éléments de rémunération due ou attribuée, au titre de l'exercice 2016, à Madame Elisabeth Badinter, Présidente du Conseil de surveillance, tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, soumis à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pour avis ».

RÉSOLUTION 10

(AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016 À MADAME ELISABETH BADINTER, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation de l'article 26 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2016, lequel constitue le Code de référence de la Société en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Madame Elisabeth Badinter, Présidente du Conseil de surveillance, tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, soumis à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pour avis ».

RÉSOLUTION 11

AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016 À MONSIEUR MAURICE LÉVY, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE ET APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION, AU TITRE DE L'EXERCICE 2017, DE MONSIEUR MAURICE LÉVY, EN TANT QUE PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DU 1^{ER} JANVIER AU 31 MAI 2017

Objectif

La 11^e résolution vous propose, d'une part, en application de la recommandation de l'article 26 du code Afep-Medef, d'émettre un vote favorable sur les éléments de rémunération due ou attribuée, au titre de l'exercice 2016, à Monsieur Maurice Lévy, Président du Directoire, et, d'autre part, en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, d'approuver les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Maurice Lévy en tant que Président du Directoire du 1^{er} janvier au 31 mai 2017.

Les informations sur les éléments de la rémunération de l'exercice 2016 sont présentées dans le Document de référence 2016 section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, soumis à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pour avis » et la politique de rémunération est mentionnée à la section 2.2.2.2. « Rémunération de Monsieur Maurice Lévy au titre de l'exercice 2017 » § A.

RÉSOLUTION 11

(D'UNE PART, AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016 À MONSIEUR MAURICE LÉVY, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE, ET, D'AUTRE PART, APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES À MONSIEUR MAURICE LÉVY, EN TANT QUE PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DU 1^{ER} JANVIER AU 31 MAI 2017, AU TITRE DE L'EXERCICE 2017)

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation de l'article 26 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2016, lequel constitue le Code de référence de la Société en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Monsieur Maurice Lévy, Président du Directoire, tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, soumis à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pour avis ».

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport prévu par l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Maurice Lévy, Président du Directoire du 1^{er} janvier au 31 mai 2017, tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.2.2 « Rémunération de Monsieur Maurice Lévy au titre de l'exercice 2017 » paragraphe A.

RÉSOLUTIONS 12 À 14

AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016 À MONSIEUR KEVIN ROBERTS, MONSIEUR JEAN-MICHEL ETIENNE ET MADAME ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER, MEMBRES DU DIRECTOIRE

Objectif

Par les 12^e à 14^e résolutions, en application de la recommandation de l'article 26 du Code Afep-Medef, il vous est proposé d'émettre un vote favorable sur les éléments de rémunération due ou attribuée, au titre de l'exercice 2016, aux membres du Directoire, Messieurs Kevin Roberts (jusqu'au 31 août 2017) et Jean-Michel

Etienne et Madame Anne-Gabrielle Heilbronner tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, soumis à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pour avis ».

RÉSOLUTION 12

(AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016 À MONSIEUR KEVIN ROBERTS, MEMBRE DU DIRECTOIRE JUSQU'AU 31 AOÛT 2016)

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation de l'article 26 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2016, lequel constitue le Code de référence de la Société en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Monsieur Kevin Roberts, membre du Directoire, tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, soumis à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pour avis ».

RÉSOLUTION 13

(AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016 À MONSIEUR JEAN-MICHEL ETIENNE, MEMBRE DU DIRECTOIRE)

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation de l'article 26 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2016, lequel constitue le Code de référence de la Société en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire, tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, soumis à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pour avis ».

RÉSOLUTION 14

(AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016 À MADAME ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER, MEMBRE DU DIRECTOIRE)

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation de l'article 26 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2016, lequel constitue le Code de référence de la Société, en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales

Ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire, tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, soumis à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pour avis ».

RÉSOLUTION 15

APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

Objectif

La 15^e résolution, en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, soumet à votre approbation les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des jetons de présence et des rémunérations exceptionnelles composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Conseil de surveillance tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.1.1 « Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance ».

RÉSOLUTION 15

(APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES JETONS DE PRÉSENCE ET DES RÉMUNÉRATIONS EXCEPTIONNELLES COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES AUX MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU TITRE DE L'EXERCICE 2017)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport prévu par l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des jetons de présence et des rémunérations exceptionnelles composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de leur mandat, aux membres du Conseil de surveillance tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.1.1 « Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance ».

RÉSOLUTION 16

APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE MADAME ELISABETH BADINTER, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE JUSQU'AU 31 MAI 2017, AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

Objectif

La 16^e résolution, en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, soumet à votre approbation les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Madame Elisabeth Badinter, en qualité de Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017, tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.1.2 « Politique

de rémunération du Président et du Vice-Président du Conseil de surveillance ».

RÉSOLUTION 16

(APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES À MADAME ELISABETH BADINTER, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE JUSQU'AU 31 MAI 2017, AU TITRE DE L'EXERCICE 2017)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport prévu par l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Madame Elisabeth Badinter en qualité de Présidente du Conseil de surveillance tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.1.2 « Politique de rémunération du Président et du Vice-Président du Conseil de surveillance ».

RÉSOLUTION 17

(APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE MONSIEUR ARTHUR SADOUN, NOUVEAU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE À COMPTER DU 1^{ER} JUIN 2017, AU TITRE DE L'EXERCICE 2017)

Objectif

La 17^e résolution, en application de l'article L.225-82-2 du Code de commerce, soumet à votre approbation les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Arthur Sadoun, nouveau Président du Directoire à compter du 1^{er} juin 2017, tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.3.1. « Politique de rémunération du Directoire » et section 2.2.3.2 « Rémunération de Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire à compter du 1^{er} juin 2017 » § A.

RÉSOLUTION 17

(APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES À MONSIEUR ARTHUR SADOUN, NOUVEAU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE À COMPTER DU 1^{ER} JUIN 2017, AU TITRE DE L'EXERCICE 2017)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport prévu par l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Arthur Sadoun, nouveau Président du Directoire à compter du 1^{er} juin 2017, tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.3.1. « Politique de rémunération du Directoire » et section 2.2.3.2 « Rémunération de Monsieur

Arthur Sadoun, Président du Directoire à compter du 1^{er} juin 2017 » paragraphe A.

RÉSOLUTION 18

(APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE MONSIEUR JEAN-MICHEL ETIENNE, MEMBRE DU DIRECTOIRE, AU TITRE DE L'EXERCICE 2017)

Objectif

La 18^e résolution, en application de l'article L.225-82-2 du Code de commerce, soumet à votre approbation les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire, tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.3.1 « Politique de rémunération du Directoire » et section 2.2.3.4 « Rémunération de Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire » § B.

RÉSOLUTION 18

(APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES À MONSIEUR JEAN-MICHEL ETIENNE, MEMBRE DU DIRECTOIRE, AU TITRE DE L'EXERCICE 2017)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport prévu par l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire, tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.3.1 « Politique de rémunération du Directoire » et section 2.2.3.4 « Rémunération de Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire » paragraphe B.

RÉSOLUTION 19

(APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE MADAME ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER, MEMBRE DU DIRECTOIRE, AU TITRE DE L'EXERCICE 2017)

Objectif

La 19^e résolution, en application de l'article L.225-82-2 du Code de commerce, soumet à votre approbation les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire, tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.3.1 « Politique de rémunération du Directoire » et section 2.2.3.5 « Rémunération de Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire » § B.

RÉSOLUTION 19

(APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES À MADAME ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER, MEMBRE DU DIRECTOIRE, AU TITRE DE L'EXERCICE 2017)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport prévu par l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire, tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.3.1 « Politique de rémunération du Directoire » et section 2.2.3.5 « Rémunération de Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire » paragraphe B.

RÉSOLUTION 20

APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE MONSIEUR STEVE KING, NOUVEAU MEMBRE DU DIRECTOIRE À COMPTER DU 1^{ER} JUIN 2017, AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

Objectif

La 20^e résolution, en application de l'article L.225-82-2 du Code de commerce, soumet à votre approbation les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Steve King, en qualité de nouveau membre du Directoire à compter du 1^{er} juin 2017, tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.3.1. « Politique de rémunération du Directoire » et section 2.2.3.6. « Rémunération de Monsieur Steve King, membre du Directoire à compter du 1^{er} juin 2017 » § A.

RÉSOLUTION 20

(APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES À MONSIEUR STEVE KING, EN QUALITÉ DE NOUVEAU MEMBRE DU DIRECTOIRE À COMPTER DU 1^{ER} JUIN 2017, AU TITRE DE L'EXERCICE 2017)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport prévu par l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Steve King, en qualité de nouveau membre du Directoire à compter du 1^{er} juin 2017, tels que présentés dans le Document de référence 2016 section 2.2.3.1 « Politique de rémunération du Directoire » et section 2.2.3.6. « Rémunération de Monsieur Steve King, membre du Directoire à compter du 1^{er} juin 2017 » paragraphe A.

RÉSOLUTION 21

APPROBATION DES ENGAGEMENTS SOUMIS À LA PROCÉDURE DES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES AU BÉNÉFICE DE MONSIEUR ARTHUR SADOUN, EN SA QUALITÉ DE PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE À COMPTER DU 1^{ER} JUIN 2017

Objectif

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération, a décidé de soumettre à l'approbation de l'Assemblée, par la 21^e résolution, les engagements consentis à Monsieur Arthur Sadoun, en vue de sa désignation en qualité de Président du Directoire à effet du 1^{er} juin 2017, de bénéficiaire, soit d'une indemnité de fin de mandat soumise à conditions de performance, en cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, soit d'une indemnité liée à une clause de non-concurrence en cas de démission, tels que décrits dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes.

RÉSOLUTION 21

(APPROBATION DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS VISÉS À L'ARTICLE L. 225-90-1 DU CODE DE COMMERCE CONCERNANT LES ENGAGEMENTS ET INDEMNITÉS DE FIN DE MANDAT OU DE NON-CONCURRENCE AU BÉNÉFICE DE MONSIEUR ARTHUR SADOUN DANS LE CADRE DE SA DÉSIGNATION EN QUALITÉ DE PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE À COMPTER DU 1^{ER} JUIN 2017)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions des articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, prend acte desdits rapports et approuve les engagements de la Société pris au bénéfice de Monsieur Arthur Sadoun, dans le cadre de sa désignation en qualité de Président du Directoire qui prendra effet le 1^{er} juin 2017, de lui verser dans certaines circonstances et sous certaines conditions, une indemnité de fin de mandat ou une indemnité liée à une clause de non-concurrence, tels que décrits dans ces rapports.

RÉSOLUTION 22

APPROBATION DES ENGAGEMENTS SOUMIS À LA PROCÉDURE DES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES AU BÉNÉFICE DE MONSIEUR STEVE KING, EN SA QUALITÉ DE MEMBRE DU DIRECTOIRE À COMPTER DU 1^{ER} JUIN 2017

Objectif

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération, a décidé de soumettre à l'approbation de l'Assemblée, par la 22^e résolution, l'engagement consenti à Monsieur Steve King, en vue de sa désignation en qualité de membre du Directoire à effet du 1^{er} juin 2017, de bénéficiaire d'une indemnité de départ, soumise à condition de performance, en cas de départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde. Le Conseil a confirmé que Monsieur Steve King reste soumis à un engagement de non-concurrence non rémunéré comme le permet la réglementation applicable à son contrat de travail.

RÉSOLUTION 22

(APPROBATION DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS VISÉS À L'ARTICLE L. 225-90-1 DU CODE DE COMMERCE CONCERNANT LES ENGAGEMENTS ET INDEMNITÉS DE DÉPART ET DE NON-CONCURRENCE AU BÉNÉFICE DE MONSIEUR STEVE KING DANS LE CADRE DE SA DÉSIGNATION EN QUALITÉ DE MEMBRE DU DIRECTOIRE À COMPTER DU 1^{ER} JUIN 2017)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions des articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, prend acte desdits rapports et approuve les engagements de la Société pris au bénéfice de Monsieur Steve King, dans le cadre de sa désignation en qualité de membre du Directoire qui prendra effet le 1^{er} juin 2017, de lui verser dans certaines circonstances et sous certaines conditions, une indemnité de départ et une indemnité liée à une clause de non-concurrence, tels que décrits dans ces rapports.

RÉSOLUTION 23

ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Objectif

La 23^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 90 euros, hors frais. 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. Cette autorisation, d'un montant global maximal de 2 033 508 483 euros, se substituera à celle donnée par l'Assemblée du 25 mai 2016.

RÉSOLUTION 23

(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, 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 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 d'entreprise ou

de plans d'épargne interentreprises ou de tout autre dispositif de rémunération en actions ;

> La remise d'actions pour honorer des obligations liées à des titres ou des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions ordinaires de la Société ;

> 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 SA par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant au nom et pour le compte de la Société en toute indépendance et sans être influencé par la Société, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ou toute autre disposition applicable ;

> 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 statuant dans sa forme extraordinaire ; ou

> La mise en œuvre de toute opération admise ou qui viendrait à être admise par la réglementation en vigueur, notamment si elle s'inscrit dans le cadre d'une pratique de marché qui viendrait à être admise par les autorités de marché.

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

La Société pourra, 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.

Le nombre maximal d'actions pouvant être achetées ne pourra pas, à quelque moment que ce soit, excéder 10 % des actions composant le capital social, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée, et l'enveloppe globale maximale de cette autorisation est fixée à deux milliards trente-trois millions cinq cent huit mille quatre cent quatre-vingt-trois euros (2 033 508 483 €). Conformément aux dispositions de l'article L.225-209 du Code de commerce, 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. Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article L.225-209 du Code de commerce, le nombre d'actions autodétenues pour être remises en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % du capital apprécié à la date de l'opération. Il est précisé que dans le cadre de l'utilisation de la présente autorisation, le nombre d'actions autodétenues devra être pris en considération afin que la Société reste en permanence dans la limite d'un nombre d'actions autodétenues au maximum égal à 10 % du capital social.

Le prix unitaire maximum d'achat est fixé à quatre-vingt-dix euros (90 €), hors frais par action, étant précisé que ce prix ne sera pas applicable au rachat d'actions utilisées pour satisfaire l'attribution gratuite d'actions aux salariés ou des levées d'options et étant entendu par ailleurs que la Société ne pourra pas acheter des actions à un prix supérieur à la plus élevée des deux valeurs suivantes : le dernier cours coté résultant de l'exécution d'une transaction à laquelle la Société n'aura pas été partie prenante ou l'offre d'achat indépendante en cours.

L'Assemblée Générale délègue au Directoire, en cas de modification du nominal des actions, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster les prix d'achat susvisés 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.

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

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 Ordinaire du 25 mai 2016 par le vote de sa dix-huitième résolution.

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

RÉSOLUTION 24

ANNULATION PAR VOIE DE RÉDUCTION DE CAPITAL DES ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ

Objectif

La 24^e résolution permet de reconduire, pour une période de 26 mois, l'autorisation donnée au Directoire, en 2015, de réduire, le cas échéant, le capital social en procédant à l'annulation, dans la limite de 10 % du capital, de tout ou partie des actions de la Société acquises dans le cadre des programmes d'achat d'actions. Cette nouvelle autorisation se substituera à celle donnée par l'Assemblée du 27 mai 2015.

RÉSOLUTION 24

(AUTORISATION À CONSENTIR AU DIRECTOIRE, POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, À L'EFFET DE RÉDUIRE LE CAPITAL PAR ANNULATION DE TOUT OU PARTIE DES ACTIONS PROPRES DÉTENUES 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 de l'article L. 225-209 du Code de commerce, autorise le Directoire à :

> Réduire le capital social de la Société en procédant à l'annulation, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, dans la limite de 10 % du capital autorisée par la loi (étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale) par périodes de vingt-quatre mois, de tout ou partie des actions Publicis Groupe SA acquises dans le cadre des programmes d'achat d'actions autorisés par l'Assemblée Générale, notamment aux termes de la vingt-troisième résolution qui précède, et plus généralement des actions propres détenues par la Société ;

> Imputer la différence entre la valeur d'achat des actions annulées et leur valeur nominale sur tous postes de primes et réserves disponibles de son choix.

L'Assemblée Générale confère au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, tous pouvoirs pour réaliser les opérations de réduction de capital consécutives aux opérations d'annulation autorisées par la présente résolution, en arrêter les modalités, en constater la réalisation, modifier en conséquence

les statuts, et d'une façon générale accomplir tous actes et toutes formalités et faire le nécessaire pour la mise en œuvre de la présente autorisation.

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 Extraordinaire du 27 mai 2015 par le vote de sa dix-septième résolution.

RÉSOLUTION 25

AUTORISATION POUR FIXER LE PRIX D'ÉMISSION DES ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL DANS LE CADRE D'UNE AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL PAR ÉMISSION SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

Objectif

La 25^e résolution vise à renouveler l'autorisation donnée au Directoire en 2015, 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 20^e et 21^e résolutions adoptées par l'Assemblée Générale du 25 mai 2016, à fixer le prix d'émission des actions et/ou des valeurs mobilières ainsi émises 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 autorisées par l'Assemblée Générale du 25 mai 2016 au paragraphe 3 de la 20^e résolution ou de la 21^e selon qu'il s'agisse d'offre au public ou d'offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (dans un cas comme dans l'autre, 9 000 000 €) et sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2) de la 19^e résolution adoptée par ladite Assemblée (30 000 000 €). Le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée du 27 mai 2015.

RÉSOLUTION 25

(AUTORISATION À DONNER AU DIRECTOIRE, POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, POUR FIXER LE PRIX D'ÉMISSION DES ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES RÉGIES PAR LES ARTICLES L. 228-92 ALINÉA 1 ET L. 228-93 ALINÉAS 1 ET 3 DU CODE DE COMMERCE DANS LE CADRE D'AUGMENTATIONS DE CAPITAL PAR ÉMISSION SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE

SOUSCRIPTION, PAR OFFRE AU PUBLIC OU OFFRE VISÉE AU II DE L'ARTICLE L. 411-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER, DANS LA LIMITE DE 10 % 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° alinéa 2 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, autorise le Directoire, en cas d'augmentation du capital décidée en vertu des vingtième et vingt-et-unième résolutions adoptées par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 mai 2016, à fixer le prix d'émission des actions et/ou des valeurs mobilières ainsi émises, en dérogeant aux conditions de fixation du prix prévues par lesdites résolutions, selon les modalités suivantes :

Le prix d'émission des actions et/ou des valeurs mobilières émises 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 %.

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 des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription autorisées par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 mai 2016 au paragraphe 3 de la vingtième résolution ou de la vingt-et-unième résolution selon qu'il s'agit d'une offre au public ou d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (dans un cas comme dans l'autre, 9 000 000 €) et sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la dix-neuvième résolution adoptée par ladite Assemblée (30 000 000 €) qui s'en trouvera modifiée en conséquence 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 Extraordinaire du 27 mai 2015 par le vote de la dix-huitième résolution.

RÉSOLUTION 26

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 26^e résolution vous propose de renouveler, pour une période de 26 mois, la délégation de compétence accordée en 2015 au Directoire, à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès ou pouvant donner accès au capital de la Société, 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 du capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette résolution s'imputera sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription autorisées par l'Assemblée Générale du 25 mai 2016 au paragraphe 3 de la 20^e résolution (9 000 000 €) et sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la 19^e résolution adoptée par ladite Assemblée (30 000 000 €). Le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée du 27 mai 2015.

RÉSOLUTION 26

(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 RÉGIÉS PAR LES ARTICLES L. 228-92 ALINÉA 1 ET L. 228-93 ALINÉAS 1 ET 3 DU CODE DE COMMERCE, 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 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 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 d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès 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 de la Société ou d'une filiale 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 des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants) 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 ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.

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.

Le Directoire statuera sur le rapport spécial des Commissaires aux apports, mentionné à l'article L. 225-147 du Code de commerce, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'avantages particuliers.

L'Assemblée Générale décide que :

> Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription autorisées par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 mai 2016 au

paragraphe 3 de la vingtième résolution (9 000 000 €) et sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la dix-neuvième résolution adoptée par ladite Assemblée (30 000 000 €) qui s'en trouvera modifiée en conséquence 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 pouvant être émises, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution est fixé à un milliard deux cents millions d'euros (1 200 000 000 €), 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 dix-neuvième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 mai 2016 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.

L'Assemblée Générale prend acte de l'absence de droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires ou valeurs mobilières ainsi émises 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 l'augmentation de capital rémunérant les apports et, le cas échéant, y sursoir ;

> Arrêter la liste des valeurs mobilières apportées, approuver l'évaluation des apports, fixer les conditions de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières rémunérant les apports, ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte 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 et les caractéristiques des actions et/ou valeurs mobilières à émettre rémunérant les apports ; décider, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance régis par les articles L.228-91 et suivants du Code de commerce, de leur caractère subordonné ou non, leur taux d'intérêt, leur durée et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission et d'amortissement ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créance, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières ; modifier pendant la durée de vie des titres concernés, leurs modalités, dans le respect des formalités applicables ;

> 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 ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite des actions ;

> 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 ;

> Imputer tous frais, charges et droits de l'augmentation du capital sur les primes qui y sont afférentes, le solde pouvant recevoir toute affectation décidée par le Directoire ;

> Constater la réalisation de chaque augmentation de capital réalisée par l'usage de la présente délégation, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

> 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.

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 Extraordinaire du 27 mai 2015 par le vote de sa dix-neuvième résolution.

RÉSOLUTIONS 27 ET 28

AUGMENTATIONS DE CAPITAL RÉSERVÉES AUX SALARIÉS

Objectif

La 27^e résolution délègue au Directoire, pour 26 mois, la faculté d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise, d'un montant nominal maximum de 2,8 millions d'euros (ce plafond est commun aux augmentations de capital visées à la 28^e résolution et s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la 19^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 25 mai 2016). Le prix de souscription sera fixé dans les conditions légales.

La 28^e résolution délègue au Directoire, pour 18 mois, la faculté d'augmenter le capital social d'un montant nominal maximum de 2,8 millions d'euros (ce plafond est commun aux augmentations de capital visées à la 27^e résolution et s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la 19^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 25 mai 2016), 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 27^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 du 25 mai 2016.

RÉSOLUTION 27

(DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À CONSENTIR AU DIRECTOIRE, POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, POUR DÉCIDER L'ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES OU DE VALEURS MOBILIÈRES RÉGIES PAR LES ARTICLES L.228-92 ALINÉA 1 ET L.228-93 ALINÉAS 1 ET 3 DU CODE DE COMMERCE, 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.3332-1 et suivants du Code du travail et des articles L.225-129, L.225-129-2 à L.225-129-6, L.225-138 et L.225-138-1, 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 d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L.228-92 alinéa 1 et L.228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès 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 de la Société ou d'une filiale 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 des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants) réservées aux adhérents à un plan d'épargne entreprise 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.

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 euros (2 800 000 €) ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou en unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies (apprécié au jour de la décision du Directoire, ou de son délégué, 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 vingt-huitième 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 prévu au paragraphe 2 de la dix-neuvième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 mai 2016 (30 000 000 €) qui s'en trouvera modifiée en conséquence 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 maximum de 20 % 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 son délégué, 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, 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 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 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 déterminer toutes les conditions et modalités des opérations, ou surseoir à la réalisation de l'augmentation de capital, et notamment :

> Décider que les émissions pourront avoir lieu directement au profit des bénéficiaires ou par l'intermédiaire d'organismes de placement collectif de valeurs mobilières (OPCVM) ;

> Fixer le périmètre des sociétés concernées par l'offre ;

> Fixer les conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et notamment de jouissance, les modalités de libération, le prix de souscription d'actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital dans les conditions légales ;

> Arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions ;

> Fixer le délai accordé aux souscripteurs pour la libération de leurs actions ordinaires ou de leurs valeurs mobilières donnant accès au capital ;

> 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 ;

> Constater 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.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à compter de la présente Assemblée, la délégation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire le 25 mai 2016 dans sa vingt-septième résolution.

RÉSOLUTION 28

(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 RÉGIES PAR LES ARTICLES L. 228-92 ALINÉA 1 ET L. 228-93 ALINÉAS 1 ET 3 DU CODE DE COMMERCE, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, AU PROFIT DE CERTAINES CATÉGORIES DE BÉNÉFICIAIRES)

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 d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès 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 de la Société ou d'une filiale 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 des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants) 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 euros (2 800 000 €) ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou en unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies (apprécié 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 vingt-septième 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 prévu au paragraphe 2 de la dix-neuvième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 mai 2016 (30 000 000 €) qui s'en trouve modifiée en conséquence 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 de 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 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 Publicis 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 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 Publicis.

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 maximum de 20 % 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 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-septième 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) 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 ;

> 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.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à compter de la présente Assemblée, la délégation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire le 25 mai 2016 dans sa vingt-huitième résolution.

RÉSOLUTION 29

MODIFICATION STATUTAIRE

Objectif

La 29^e résolution a pour objet de modifier l'article 13 des statuts de la Société afin de déterminer les modalités de désignation d'un ou deux membres du Conseil de surveillance représentant les salariés. Le Directoire, après avis du Conseil de surveillance et du Comité de Groupe, a proposé que ce dernier désigne le ou les salariés siégeant en qualité de membres du Conseil de surveillance. La désignation par le Comité de Groupe d'un ou deux membres du Conseil de surveillance représentant les salariés, en fonction du nombre de membres du Conseil de surveillance au jour de ladite désignation, interviendra dans les six mois suivant l'approbation de la modification statutaire qui vous est soumise. Le mandat de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés est de quatre ans.

RÉSOLUTION 29

(MODIFICATION DE L'ARTICLE 13 DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ EN VUE DE DÉTERMINER LES MODALITÉS DE DÉSIGNATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 225-79-2 DU CODE DE COMMERCE)

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 du Conseil de surveillance, décide de compléter l'article 13 des statuts comme suit :

« VI – Le Conseil de surveillance est composé également, selon le cas, d'un ou deux membres représentant les salariés conformément à l'article L. 225-79-2 du Code de commerce.

Lorsque le nombre de membres du Conseil de surveillance, calculé par application de l'article L. 225-79-2 II du Code de commerce, est inférieur ou égal à douze, le Comité de Groupe désigne un seul membre représentant les salariés.

Lorsque le nombre de membres du Conseil de surveillance, calculé par application de l'article L. 225-79-2 II du Code de commerce, est supérieur à douze, et sous réserve que ce critère soit toujours rempli au jour de la désignation, le Comité de Groupe désigne un second membre représentant les salariés.

Si le nombre de membres du Conseil de surveillance, calculé par application de l'article L. 225-79-2 II du Code de commerce,

devient inférieur ou égal à douze membres, les mandats des deux membres représentant les salariés se poursuivent jusqu'à leur terme.

Le mandat de membre représentant les salariés prend effet à la date de leur désignation et prend fin à l'issue d'une durée de quatre ans. Ce mandat est renouvelable. Il prend fin par anticipation dans les conditions prévues par la loi et le présent article, et notamment en cas de rupture du contrat de travail dudit membre.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège de membre représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce.

Si les conditions d'application de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce ne sont plus remplies, le mandat du ou des membres représentant les salariés prend fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le Conseil de surveillance constate la sortie du champ de l'obligation.

Par exception à l'obligation prévue au paragraphe V ci-dessus, les membres représentant les salariés ne sont pas tenus de posséder un minimum d'actions pendant la durée de leur mandat. »

Le reste de l'article est inchangé.

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

RÉSOLUTION 30

POUVOIRS

Objectif

La 30^e résolution permet de donner pouvoirs pour les formalités légales.

RÉSOLUTION 30

(POUVOIRS)

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 % et des données par actions (en euros)</i>	2016	2015	2016 vs. 2015
Données extraites du compte de résultat			
Revenu	9 733	9 601	+1,4 %
Marge opérationnelle avant amortissements	1 682	1 661	
<i>En % du revenu</i>	17,3 %	17,3 %	
Marge opérationnelle	1 516	1 487	+2,0 %
<i>En % du revenu</i>	15,6 %	15,5 %	
Résultat opérationnel	9	1 378	
Bénéfice net (perte), part du Groupe	(527)	901	
Bénéfice net par action (dilué)	(2,36)	3,99	
Bénéfice net courant par action, dilué ⁽¹⁾	4,46	4,39	+1,6 %
Dividende par action ⁽²⁾	1,85	1,60	+15,6 %
Free cash-flow avant variation du BFR	1 261	1 097	+14,9 %
Données extraites du bilan	31 12 2016	31 12 2015	
Total de l'actif	24 896	25 446	
Capitaux propres, part du Groupe	6 055	6 556	
Endettement financier net (trésorerie nette)	1 244	1 872	

(1) Résultat net part du Groupe après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus ou (moins)-values de cession et de la réévaluation des earn-out, divisé par le nombre moyen d'actions sur une base diluée.

(2) Proposé à l'Assemblée Générale du 31 mai 2017.

La croissance de l'économie mondiale devrait atteindre 3,1 % en volume, en léger retrait par rapport à 2015 (+3,2 %). Les pays émergents continuent à tirer la croissance (+4,2 %) alors que celle des pays avancés reste globalement molle (1,6 %). En 2017, la croissance mondiale devrait se situer à 3,4 %, grâce à une accélération conjointe des pays avancés et émergents. Aux États-Unis, le début de l'année 2016 a été difficile avec une croissance limitée à 1,5 % en moyenne au 1^{er} semestre, mais la croissance de l'économie américaine s'est légèrement accélérée à partir du 3^e trimestre 2016 et sur l'ensemble de l'année, elle devrait atteindre 1,6 %. Elle devrait être inférieure à la croissance de 2,6 % enregistrée en 2015 en raison de la hausse du dollar, de l'effet récessif en début d'année de la chute des prix des matières premières, et de la faiblesse de l'effort d'investissement des entreprises américaines. Le marché de l'emploi reste dynamique : le taux de chômage est quasiment au plus bas, et les salaires commencent à augmenter (+2,9 %). La consommation des ménages reste à un niveau satisfaisant ; elle seule permet à l'économie américaine de continuer à croître. La croissance

de la zone euro devrait légèrement ralentir à 1,7 % en 2016 contre 2,0 % en 2015. Les effets du « contre-choc pétrolier » s'atténuent avec la reprise des cours du pétrole. La politique monétaire est toujours très favorable à la croissance : la BCE a annoncé prolonger ses mesures de politique monétaire non conventionnelle tout au long de l'année 2017, ce qui a pour effet de maintenir les taux à des niveaux très bas. Le contraste entre l'Allemagne, qui a publié récemment une croissance annuelle de 1,9 %, et le couple franco-italien (respectivement +1,3 % et +0,8 %), demeure significatif. Le bilan économique du Royaume-Uni n'a pas été affecté par l'annonce du « Brexit » en juin dernier. Le PIB du Royaume-Uni devrait croître de 2 %, bénéficiant dans un premier temps des mesures de relance monétaire prises par la Banque d'Angleterre, au lendemain du référendum. La chute de 20 % de la parité de change de la livre a favorisé les exportations. L'économie japonaise devrait continuer à croître à un rythme particulièrement bas de 0,5 %, identique à 2015. Les mesures combinées de réformes structurelles et de relance budgétaire et monétaire n'ont pour l'instant pas réussi à redynamiser une économie

qui reste très dépendante du commerce international. En Chine, le bilan économique 2016 devrait être conforme aux prévisions du gouvernement. Le PIB devrait croître de 6,6 % en 2016. La croissance chinoise ralentit chaque année depuis 2010 (+ 10,6 %), mais la « glissade » semble sous contrôle. La baisse marquée des exportations, et d'une façon générale des flux commerciaux avec le reste du monde, caractérise cette phase de moindre croissance. La demande interne demeure robuste, grâce à une politique monétaire très volontariste. Elle a permis de contrôler pour l'instant la transition de la Chine vers une économie plus tournée sur la consommation interne, au prix du gonflement d'une bulle du crédit. Dans le monde émergent hors Chine, le rebond confirmé des prix des matières premières et notamment du pétrole devrait permettre de limiter la baisse du PIB observée depuis 2015. Le PIB de la Russie ne devrait baisser que de 0,8 %, après une chute de 3,7 % en 2015. Le redressement est moins marqué pour le Brésil (-3,3 % en 2016 contre -3,8 % en 2015). La forte dynamique indienne est toujours de mise (+7,6 %, inchangée par rapport à 2015).

Lors de la publication de ses dernières estimations en décembre 2016, Zenith a maintenu sa prévision de croissance des investissements publicitaires média à 4,4 % en 2016. Par zone géographique, l'Amérique du Nord afficherait une progression de 4,3 % tirée par la publicité sur Internet (+ 16,5 %) qui représenterait près d'un tiers des dépenses média en 2016. L'Europe de l'Ouest serait en croissance de 3,7 % avec une hausse de 3,3 % des dépenses en télévision et de 16,9 % sur Internet. Par pays, la France ne progresserait que de 0,9 % malgré la tenue du Championnat d'Europe de football, à comparer à +3,2 % pour l'Allemagne, +3,1 % pour l'Italie et +5,0 % pour le Royaume-Uni, en dépit des incertitudes politiques touchant ces deux pays (référendums sur la Constitution et le « Brexit » respectivement). La zone Asie-Pacifique progresserait de 6,1 %, notamment avec des croissances de 8,9 % en Chine, de 10,4 % en Inde et de 14,8 % en Australie. L'Amérique latine resterait en recul de 0,7 % en raison de la dévaluation des devises par rapport au dollar. Au Brésil, les investissements publicitaires média croîtraient de 4,6 % grâce à l'organisation des Jeux Olympiques à Rio.

Le revenu consolidé de Publicis Groupe est de 9 733 millions d'euros en 2016 comparé à 9 601 millions en 2015, en hausse de 1,4 %. Les variations des taux de change ont un impact négatif de 177 millions d'euros, soit 1,8 % du revenu de 2015. Les acquisitions (nettes de cessions) ont contribué à hauteur de 247 millions d'euros en revenu en 2016 soit 2,6 % du revenu de 2015. La croissance à taux de change constant est de 3,3 %. La croissance organique est de +0,7 % en 2016. Il est à noter la bonne performance des activités média malgré l'impact des pertes de budgets de 2015. Il faut également souligner la forte croissance de Publicis One en 2016.

Dans un contexte de croissance modeste, Publicis Groupe porte une attention plus marquée à la solidité de sa marge opérationnelle et à sa capacité de génération de cash-flows. La réorganisation annoncée en décembre 2015 vise à mettre

en œuvre une structure de coûts plus efficace en éliminant les redondances. Divers programmes d'optimisation des coûts sont prévus ou déjà lancés, afin d'atteindre les objectifs de marge définis dans le plan stratégique 2018. Parmi ces programmes d'optimisation de coûts, on citera la simplification des structures dans le cadre de la réorganisation du Groupe, les efforts de productivité, l'amélioration de la marge des entités en situation de sous-performance, les actions menées sur les achats, la poursuite de la régionalisation des Centres de Services Partagés et de l'amélioration continue des processus. L'implantation d'un ERP entamée en France en juillet 2014 se poursuit avec le déploiement aux États-Unis et en Europe continentale. Le potentiel est encore élevé car aucun de ces programmes n'a complètement produit les résultats attendus.

La marge opérationnelle ressort à 1 516 millions d'euros, en croissance de 2,0 %. Le taux de marge opérationnelle est de 15,6 %, en progression de 10 points de base par rapport à 2015.

Après prise en compte d'une perte de valeur de 1 440 millions d'euros, le résultat net part du Groupe est une perte de 527 millions d'euros à comparer à un profit de 901 millions d'euros en 2015.

Le résultat net courant dilué par action (tel que défini dans la note 8 des comptes consolidés annuels condensés) s'élève à 4,46 euros faisant ressortir une hausse de 1,6 %.

Au 31 décembre 2016, le bilan fait ressortir un endettement financier net de 1 244 millions d'euros comparé à un endettement financier net de 1 872 millions d'euros au 31 décembre 2015. L'endettement financier net moyen s'établit à 2 385 millions d'euros en 2016, à comparer à un endettement financier net moyen de 2 429 millions d'euros en 2015.

Le dividende qui sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2017 est de 1,85 euro par action. Rapporté au bénéfice net par action courant dilué, il représente un taux de distribution de 41,5 % et une augmentation de 15,6 % par rapport à l'année précédente. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale, la mise en paiement du dividende en numéraire ou en actions, sur option des porteurs, se fera le 4 juillet 2017.

Le 7 juin 2016, l'ANA, l'association des annonceurs américains (*Association of National Advertisers*), a publié un rapport incriminant l'industrie des agences de communication dans leurs relations avec les annonceurs. On ne peut qu'être surpris par le choix de l'ANA, d'autant plus que ce rapport est basé sur des allégations et des situations faisant référence à des entreprises et individus non identifiés pour porter des accusations très larges et invérifiables. Publicis Groupe a tenu à exprimer sa position. Publicis Groupe a des règles internes strictes, y compris un code de déontologie qui sert de référence pour le contrôle des procédures et du reporting financier du Groupe. Les méthodes de travail sont constamment révisées afin qu'elles soient au meilleur niveau

et les collaborateurs sont tenus de les appliquer. Toutes les négociations de contrat engagées avec les clients intègrent les normes de transparence qui leur conviennent et le Groupe s'engage à respecter complètement les termes de contrats qu'il signe avec ses clients.

Dans le cadre de l'enquête conduite par la division antitrust du *Department of Justice* aux États-Unis sur la production vidéo dans la publicité, une des filiales de Publicis Groupe a reçu en date du 14 décembre 2016 une demande de communication de pièces (*Subpoena*). Le Groupe, appuyé d'un conseil extérieur, collabore à l'enquête de façon complète et productive.

RÉORGANISATION

Au cours du 1^{er} semestre 2016, Publicis Groupe a réorganisé ses opérations en plaçant le client au cœur du Groupe. Ainsi, ces derniers ont accès à toutes les compétences du Groupe (« *Power of One* ») pour faire face à leurs besoins commerciaux, de marketing ou de transformation.

Dans le cadre de cette réorganisation, Publicis.Sapient, un des pôles de Publicis Groupe, fusionne SapientNitro et Razorfish pour créer SapientRazorfish qui intègre l'expérience des consommateurs et le savoir-faire technologique des deux entités pour mieux répondre à la demande des clients. La fusion des deux entités crée un leader incontestable qui se positionne comme un partenaire d'un nouveau genre, capable de repenser le futur en s'appuyant sur un modèle qui met le client au cœur du business, tout en bénéficiant d'une expérience considérable de conduite du changement.

Politique RSE du Groupe

Publicis Groupe accroît ses efforts en matière de reporting RSE en 2016 avec un périmètre de 62 entités auditées sur site dans six pays (soit plus de 40 % des effectifs), et une attention renforcée sur les indicateurs sociaux.

Le Groupe poursuit en 2016 le travail interne autour des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies (ODD), afin de mieux mesurer son impact direct sur au moins 8 des 17 grands Objectifs. Rappelons que c'est dans ce cadre que Publicis Groupe participe avec cinq autres grands groupes de communication à la première initiative sectorielle en faveur des ODD, intitulée « *Common Ground* ».

La stratégie RSE du Groupe s'affine, au regard des priorités identifiées lors de l'analyse de matérialité des enjeux RSE réalisée en 2015. Elle s'articule désormais autour de ses principales parties prenantes : les Talents – ses salariés ; les Clients (et les partenaires) ; la Société c'est-à-dire les citoyens-consommateurs. Les questions transversales liées à l'éthique et gouvernance, d'une part, et l'environnement, d'autre part, sont traitées de manière distincte.

Vis-à-vis des talents et des salariés, la diversité et l'inclusion restent une priorité, avec une volonté d'accueillir des profils encore plus divers, et de poursuivre le déploiement local de réseaux affinitaires (comme VivaWomen! le réseau des femmes ou Égalité, le réseau LGBT du Groupe). La formation en continu dans cette période de profonde transformation de l'entreprise reste un impératif absolu, et de nouveaux programmes Groupe ont été mis en place avec la création de la *Power of One Academy*. Le dialogue avec les salariés a changé de dimension en 2016 avec la première enquête de satisfaction à laquelle 80 % des effectifs ont participé. Le bien-être au travail demeure un axe de travail important : de nombreux aménagements dans des nouveaux locaux ont permis de faire des progrès significatifs.

Vis-à-vis des clients, les enjeux principaux des agences sont d'accroître leur engagement en matière de communication et marketing responsables, et d'accompagner la transformation digitale de leurs clients pour laquelle l'innovation, créative et technologique, est au cœur des préoccupations.

Le programme d'évaluation des fournisseurs a été déployé, et 100 fournisseurs du Groupe ont rejoint la plateforme EcoVadis dans le cadre d'un plan à trois ans visant 500 fournisseurs évalués et suivis.

Vis-à-vis de la Société et des citoyens-consommateurs, un travail de révision des politiques et pratiques a été engagé sous l'égide du *Chief Data Privacy Officer* et du *Chief Security Officer*, et se poursuit, avec notamment une augmentation du nombre de modules de formation dédiés aux défis complexes posés par la protection des données.

« *Create & Impact* » rassemble désormais toutes les initiatives prises par les agences du Groupe en matière de campagnes *pro bono*, de volontariat et de mécénat. Toutes ces initiatives sont désormais rattachées aux ODD afin de mieux mesurer leur impact positif.

En matière des Droits de l'Homme, le *Women's Forum for the Economy & Society* dans sa 11^e édition de décembre 2016 a permis une nouvelle fois de mettre en avant les problèmes liés aux droits des femmes dans de nombreux contextes.

En termes d'éthique et gouvernance, la mise à jour des procédures qui accompagne le Code de déontologie interne Janus se poursuit, de même que les travaux collaboratifs conduits au sein des interprofessions aux niveaux national ou international.

En matière d'environnement, le Groupe poursuit ses efforts pour contenir et réduire ses impacts.

« Consommer moins et mieux » reste le leitmotiv. Les objectifs chiffrés sont désormais fixés à l'horizon 2030, en s'alignant sur la stratégie européenne (cadre pour le climat et l'énergie).

Croissance externe

Nos investissements se focalisent sur l'expertise numérique et dans l'excellence créative afin d'enrichir les contenus, de renforcer nos équipes et de favoriser l'innovation et l'offre de nouveaux services. Le renforcement de nos agences, le développement de partenariats stratégiques et les initiatives avec les grands acteurs de l'Internet permettent à Publicis Groupe d'anticiper les changements et les évolutions des industries de la communication vers le numérique. L'objectif est de proposer à nos clients les solutions les plus innovantes, en phase avec l'évolution rapide du comportement des consommateurs et des technologies.

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

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

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

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

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

Le 17 mars, Publicis Groupe a pris une participation dans le premier groupe de services de communication pleinement intégré d'Afrique de l'Ouest nommé **Troyka**. Le groupe Troyka est constitué de six agences : Insight Communications, The Thinkshop, All Seasons Media, Media Perspectives, The Quadrant Company et Hotsauce. Fondé en 1980, d'abord avec l'agence Insight Communications, le groupe Troyka emploie aujourd'hui 300 collaborateurs répartis dans six agences couvrant toute la région. Les agences de Troyka travaillent pour des

marques internationales prestigieuses telles que Heineken, Shell, Samsung, Unilever, Google, P&G, Microsoft, Ford ou Axa ainsi que pour des clients nationaux dont Oando, Nestoil, Africa Investor, Jagal and Olam. Au cours des dernières années, Publicis Groupe a régulièrement investi en Afrique, profitant du fort potentiel de croissance de ce marché. Grâce à cette prise de participation, Publicis Groupe va s'appuyer sur Troyka pour lancer son réseau au Nigeria, créant ainsi une puissante entité de communication bénéficiant d'un avantage concurrentiel dans tous ses domaines d'intervention en Afrique de l'Ouest.

Les paiements effectués (décaissements bruts, avant déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2016 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 59 millions d'euros. Par ailleurs, 198 millions d'euros ont été décaissés pour des paiements de complément de prix et 44 millions d'euros pour des paiements de participations ne donnant pas le contrôle.

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

Opération financière

Le 28 octobre 2016, Publicis Groupe, noté Baa2 perspective stable par Moody's et BBB+ perspective stable par Standard and Poor's annonce avoir placé avec succès une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, échéance 3 novembre 2023, avec un coupon annuel de 0,50 %. Le produit de l'émission a été affecté au remboursement partiel de l'emprunt bancaire de 1,6 milliard de dollars souscrit en janvier 2015 lors de l'acquisition de Sapient Corporation Inc. et aux besoins généraux de Publicis Groupe.

Analyse des résultats consolidés

REVENU

Le revenu consolidé de Publicis Groupe est de 9 733 millions d'euros en 2016, comparé à 9 601 millions en 2015, en hausse de 1,4 %. Les variations des taux de change ont un impact négatif de 177 millions d'euros, soit 1,8 % du revenu de 2015. Les acquisitions (nettes de cessions) ont contribué à hauteur de 247 millions d'euros au revenu de 2016 soit 2,6 % du revenu de 2015. La croissance à taux de change constant est de +3,3 %.

Publicis Groupe a été affecté par l'impact des pertes de budgets de 2015 et début 2016, la fin de certains projets numériques chez Razorfish alors que les nouveaux n'ont pas encore atteint leur régime de croissance, et une base de comparaison très élevée en Amérique du Nord au 4^e trimestre 2015. La croissance organique est ainsi ressortie à +0,7 % sur l'ensemble de l'année 2016.

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

MARGE OPÉRATIONNELLE ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Les charges de personnel atteignent 6 059 millions d'euros au 31 décembre 2016, en augmentation de 1,2 % (5 988 millions d'euros en 2015). Les coûts fixes de personnel de 5 268 millions d'euros représentent 54,1 % du revenu, pourcentage stable par rapport à 2015. Le coût des free-lances est de 444 millions d'euros en 2016, comparé à 414 millions en 2015. Les coûts de restructuration sont en recul de 45 millions d'euros pour atteindre 73 millions d'euros en 2016 (118 millions d'euros en 2015) et s'inscrivent dans le cadre de la réorganisation du Groupe et de son adaptation à un environnement de plus en plus orienté vers le digital, et à la mise en œuvre des synergies permises par l'acquisition de Sapient. De nombreux investissements (mise en place de l'ERP, développement des plateformes de production, poursuite de la régionalisation des centres de services partagés ou les développements technologiques) permettront d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Les autres charges opérationnelles (hors amortissements) sont de 1 992 millions d'euros et se comparent à 1 952 millions d'euros en 2015. Ces coûts représentent 20,5 % du revenu consolidé (20,3 % en 2015). L'ensemble de ces coûts (personnel et autres coûts opérationnels) représente une augmentation de 1,4 % en ligne avec la progression du revenu.

La marge opérationnelle avant amortissements s'établit à 1 682 millions d'euros pour l'exercice 2016 par rapport à un montant de 1 661 millions d'euros réalisé en 2015, en hausse de 1,3 %, faisant ressortir une marge de 17,3 % du revenu (17,3 % en 2015). La dotation aux amortissements pour l'année 2016 est de 166 millions d'euros contre 174 millions d'euros en 2015. La marge opérationnelle s'élève à 1 516 millions d'euros en hausse de 2,0 % par rapport à 1 487 millions d'euros en 2015. En pourcentage du revenu, elle s'établit à 15,6 % à comparer à 15,5 % en 2015. La marge opérationnelle rapportée au revenu, est affectée par l'impact des acquisitions et de la baisse des devises par rapport à l'euro pour 20 points de base. À taux de change et périmètre constants, la marge rapportée au revenu progresse de 30 points de base par rapport à 2015 du fait du bénéfice en 2016 des mesures de réduction de coûts mises en œuvre depuis fin 2015, notamment les synergies de coûts avec Sapient, de la baisse des charges de restructurations, en partie compensées notamment par des charges accrues relatives au déploiement de l'ERP.

Les marges opérationnelles par grandes zones géographiques s'élèvent à 15,5 % pour l'Europe, 15,5 % pour l'Amérique du Nord, 15,9 % pour l'Asie-Pacifique, 14,0 % pour l'Amérique latine et 17,4 % pour la région Afrique/Moyen-Orient.

Les amortissements sur immobilisations incorporelles liées aux acquisitions sont de 79 millions d'euros en 2016, contre 89 millions d'euros en 2015. Les actifs de Publicis.Sapient, dont la valeur des *goodwill* et actifs incorporels s'élève à 4,9 milliards d'euros, ont fait l'objet d'une analyse poussée en raison des sous-performances réalisées au sein de cet ensemble, en particulier au second semestre 2016. Le pôle a pris du retard dans l'intégration des acquisitions historiques, en particulier de Razorfish. Une nouvelle équipe de management a été nommée et les besoins d'investissements dans les équipes *consulting* réévalués. Les nouvelles projections prennent en compte une croissance plus forte qu'escompté sur le segment « *business transformation* » mais en revanche un ralentissement plus rapide de ses autres segments numériques, ce qui affecte la croissance prévue de l'ensemble sur les prochaines années à venir. Pour tenir compte de ces nouveaux éléments de marché, qui affectent à la fois la valeur de certains des actifs historiques de Publicis.Sapient et la croissance à venir des cash-flows de cet ensemble, le Groupe comptabilise une perte de valeur comptable (« non cash ») de 1 440 millions d'euros en 2016, dont 1 392 millions d'euros au titre de Publicis.Sapient, contre une perte de 28 millions d'euros en 2015. Les autres charges et produits non courants ressortent à 12 millions d'euros, correspondant principalement à la plus-value de cession de Mediavision, contre 8 millions d'euros en 2015.

Le résultat opérationnel s'est élevé à 9 millions d'euros en 2016 contre 1 378 millions d'euros en 2015.

AUTRES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT

Le résultat financier hors réévaluation des *earn-out* est une charge nette de 74 millions d'euros contre une charge de 77 millions d'euros en 2015. Le coût de l'endettement financier net est stable (74 millions d'euros en 2016 et en 2015), et les autres éléments du résultat financier, dont principalement les pertes et gains de change ainsi que le coût d'actualisation des provisions long terme, sont en légère amélioration, passant d'une charge de 3 millions d'euros en 2015 à un résultat à l'équilibre en 2016.

La charge relative à la réévaluation des *earn-out* atteint 108 millions d'euros contre une charge de 12 millions d'euros en 2015. Elle prend en compte les réévaluations relatives à Genedigi (solde de l'*earn-out*), Heartbeat, Turner Duckworth, 3Share ainsi qu'à un certain nombre d'autres filiales récemment acquises dont le niveau de résultat attendu a été relevé.

La charge d'impôt est de 342 millions d'euros, faisant ressortir un taux d'impôt effectif de 29,0 %, contre 386 millions d'euros en 2015, correspondant à un taux d'impôt effectif publié de 29,9 %.

La quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence est une perte de 5 millions d'euros contre un produit de 8 millions d'euros en 2015. Les intérêts minoritaires sont de 7 millions d'euros en 2016, contre 10 millions d'euros en 2015.

Au total, le résultat net part du Groupe est une perte de 527 millions d'euros pour l'année 2016 contre un profit de 901 millions d'euros en 2015.

Situation financière et trésorerie

FREE CASH FLOW

Le free cash flow du Groupe, hors variation du besoin en fonds de roulement, est en augmentation de 14,9 % par rapport à celui de l'année précédente, et s'établit à 1 261 millions d'euros.

CAPITAUX PROPRES ET ENDETTEMENT NET

Les capitaux propres consolidés part du Groupe sont passés de 6 556 millions d'euros au 31 décembre 2015 à 6 055 millions d'euros au 31 décembre 2016. La baisse de capitaux propres s'explique principalement par le résultat de l'exercice.

L'endettement financier net s'établit à 1 244 millions d'euros au 31 décembre 2016 (soit un ratio endettement net/capitaux propres de 0,21) à comparer à 1 872 millions d'euros au 31 décembre 2015. L'évolution entre les deux clôtures s'explique essentiellement par la génération de cash-flow opérationnel dans un contexte de dépenses d'investissements et d'acquisitions limitées. La dette nette moyenne du Groupe s'élève à 2 385 millions d'euros en 2016 contre 2 429 millions d'euros en 2015, étant rappelé que l'acquisition de Sapient avait été réalisée le 6 février 2015.

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose, d'une part, de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie) de 2 228 millions d'euros et, d'autre part, de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 686 millions d'euros au 31 décembre 2016. La composante principale de ces lignes est un crédit syndiqué multidevisé de 2 000 millions d'euros, à échéance 2020. Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent très largement de faire face à la partie à moins d'un an de la dette financière du Groupe (qui comprend les engagements de rachat de minoritaires).

Par ailleurs, l'émission d'un emprunt obligataire en novembre 2016 de 500 millions d'euros à échéance novembre 2023 a permis le remboursement partiel de l'emprunt de 1,6 milliard de dollars souscrit en place en 2015 pour financer l'acquisition de Sapient.

Publicis Groupe SA (société mère du Groupe)

Le chiffre d'affaires de Publicis Groupe est composé exclusivement de loyers immobiliers et d'honoraires pour services d'assistance aux filiales du Groupe. Le total des produits d'exploitation s'est élevé à 31 millions d'euros pour l'exercice 2016 contre 21 millions d'euros l'année précédente.

Les produits financiers s'établissent à 361 millions d'euros en 2016 contre 328 millions d'euros en 2015. L'augmentation des produits provient essentiellement des dividendes reçus des filiales : 215 millions d'euros en 2016 contre 184 millions d'euros en 2015. Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à 30 millions d'euros en 2016 contre 36 millions d'euros l'année précédente. Les charges financières s'élèvent à 158 millions d'euros en 2016, contre 172 millions d'euros en 2015. Cette diminution est la conséquence du remboursement, courant 2015, des emprunts Eurobond 2015 et Orane 2022 (remboursement anticipé).

Le résultat courant avant impôts est de 203 millions d'euros pour l'exercice 2016 contre 142 millions d'euros en 2015.

Après prise en compte d'un produit de 17 millions d'euros provenant de l'intégration fiscale française, le résultat net de Publicis Groupe, société mère du Groupe, est un bénéfice net de 220 millions d'euros pour l'année 2016, contre une perte de 155 millions d'euros en 2015 après constatation d'une charge exceptionnelle nette de 345 millions d'euros correspondant à la perte liée au remboursement anticipé des Oranes.

Perspectives

La mise en œuvre de *One Company* et la transformation de « *holding* » en *connecting company* se déroulent selon le rythme annoncé, avec un excellent accueil des clients à la nouvelle proposition de « *The Power of One* ». Les succès en rétention de clients (GMC, Mars) et en conquête de nouveaux clients ou budgets (HPE, USAA, et HSBC) sont prometteurs et annonciateurs de la reprise de la croissance de Publicis Groupe.

Le premier semestre de 2017 subira encore l'impact de certaines pertes de budgets et des difficultés de Razorfish, mais les effets s'estomperont progressivement avec la montée en charge des gains de budgets.

Le plan 2018 devrait pouvoir se dérouler normalement. L'environnement « *business* » ainsi que les notions de *One Company* et de transformation devraient être favorables à Publicis Groupe.





**PUBLICIS
GROUPE**

PUBLICIS GROUPE SA

Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 90 378 155 €
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