



**DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL
2019**

Rapport financier annuel 2019



**PUBLICIS
GROUPE**

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	02
MESSAGE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE	04
MISE EN PERSPECTIVE	07
MODÈLE D'AFFAIRES	08
CRÉATION DE VALEUR	09
ORGANISATION	10
TALENTS	11
CHIFFRES CLÉS	12
PARTIES PRENANTES	14
RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE HISTORIQUE	15
GOUVERNANCE	17
GLOSSAIRE	18

1 PRÉSENTATION DU GROUPE	21
1.1 Historique du Groupe	22
1.2 Organigramme	26
1.3 Activités et stratégie	27
1.4 Investissements	34
1.5 Contrats importants	37
1.6 Recherche et développement	37

2 RISQUES ET GESTION DES RISQUES	39
2.1 Principaux facteurs de risques	40
2.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	44
2.3 Assurance et couverture des risques	46

3 GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS	47
3.1 Gouvernance de Publicis Groupe	48
3.2 Rémunération des mandataires sociaux	79
3.3 Transactions avec des parties liées	123
3.4 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	124

4 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE - PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	125
4.1 Les talents	127
4.2 Les clients et les partenaires	141
4.3 Les citoyens-consommateurs, la société	145
4.4 Éthique des affaires	149
4.5 Environnement et changement climatique	156
4.6 Évaluations et performance extra-financière	161
4.7 Méthodologie du reporting RSE	161
4.8 Objectifs de Développement Durable	163
4.9 Rapport de vérification de la déclaration de performance extra-financière	165

5 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE	169
5.1 Introduction	170
5.2 Croissance organique	172
5.3 Analyse des résultats consolidés	173
5.4 Situation financière et trésorerie	176
5.5 Publicis Groupe SA (société mère du Groupe)	179
5.6 Politique de distribution de dividendes	181
5.7 Tendances	182

6 COMPTES CONSOLIDÉS - EXERCICE 2019	183
6.1 Compte de résultat consolidé	184
6.2 État de résultat global consolidé	185
6.3 Bilan consolidé	186
6.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés	187
6.5 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	188
6.6 Notes annexes aux comptes consolidés	190
6.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	250

7 COMPTES SOCIAUX - EXERCICE 2019	257
7.1 Compte de résultat	258
7.2 Bilan au 31 décembre	259
7.3 Tableau des flux de trésorerie	261
7.4 Notes annexes aux comptes de Publicis Groupe SA	262
7.5 Résultats de la société Publicis Groupe SA au cours des cinq derniers exercices	280
7.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	281

8 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	285
8.1 Renseignements sur la Société	286
8.2 Actionnariat	288
8.3 Renseignements sur le capital	290
8.4 Informations boursières	297

9 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	301
-----------------------------	------------

10 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	303
10.1 Documents accessibles au public	304
10.2 Responsable du document d'enregistrement universel et attestation	305
10.3 Contrôleurs légaux des comptes	306
10.4 Information financière du 1 ^{er} trimestre 2020	307
10.5 Table de concordance du document d'enregistrement universel	309
10.6 Table de concordance du rapport financier annuel	312
10.7 Table de concordance du rapport de gestion	313
10.8 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise	315
10.9 Table de concordance sur la déclaration de performance extra-financière	317
10.10 Informations financières historiques incluses par référence	320



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2019

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

PROFIL DU GROUPE

Publicis Groupe est un des leaders mondiaux de la transformation marketing et digitale des entreprises.

Publicis Groupe est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la stratégie à l'exécution, en combinant la transformation marketing et la transformation digitale des entreprises, connectées par la data. Publicis Groupe se positionne comme le partenaire privilégié dans la transformation de ses clients pour leur permettre de créer des expériences personnalisées à grande échelle avec leurs consommateurs. Le Groupe repose sur dix expertises regroupées au sein de quatre activités principales : la Communication, les Medias, la Data et la Technologie. Il propose à ses clients une organisation unifiée et fluide leur facilitant l'accès à l'ensemble de ses expertises dans chacun de ses marchés. Satisfaire les besoins de ses clients est une obsession qui est depuis toujours au cœur du modèle de l'entreprise.

126
PAYS

Fondé en 1926 à Paris, le Groupe est présent dans 126 pays avec plus de 83 000 collaborateurs répartis entre les 5 continents.



Le document d'enregistrement universel a été déposé le 27 avril 2020 auprès de l'AMF en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération (ou note relative aux titres financiers) et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



Maurice Lévy
Président du Conseil de Surveillance

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Face à cette crise inédite par son ampleur, le Conseil de Surveillance a entériné la décision du Directoire de demander aux actionnaires de faire un effort de solidarité avec le Groupe, en réduisant d'une part le dividende de 50% à 1,15 euro, contre 2,30 euros par action initialement prévus, en décalant son versement de début juillet au 28 Septembre 2020 et enfin, en invitant les actionnaires à utiliser l'option du paiement en actions afin de réinvestir leurs dividendes dans l'entreprise.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le Conseil de Surveillance est composé d'une grande diversité et richesse de personnalités venues de différents horizons et s'est enrichi cette année de l'arrivée de Suzi LeVine, Antonella Mei-Pochtler et Enrico Letta. Il a tenu huit réunions dont deux jours passés à New-York à revoir dans le détail la stratégie du Groupe, les opérations aux USA qui représentent plus de 50% du revenu net du Groupe. Le Conseil a été unanimement convaincu de la qualité du modèle unique de Publicis et des actions mises en œuvre pour exécuter avec détermination la stratégie proposée par le Directoire et son président, Arthur Sadoun, auquel le Conseil apporte tout son soutien. Je tiens à remercier les membres du Conseil qui travaillent avec dévouement, rigueur, exigence et efficacité en parfaite intelligence avec le Directoire.

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

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

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE



Arthur Sadoun
Président du directoire

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

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

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

Tout d'abord, nous nous sommes concentrés sur la protection de nos collaborateurs. Nous avons immédiatement adapté notre infrastructure informatique pour que tous nos salariés puissent travailler en toute sécurité depuis chez eux. Nous avons également pris plusieurs initiatives pour nous assurer de leur santé et de leur bien-être, afin que chacun se sente accompagné. Enfin, nous avons anticipé le lancement de Marcel, notre plateforme d'intelligence artificielle, parce qu'il n'a jamais été aussi important de bien connecter nos équipes dans le

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

monde entier et de lutter dans le même temps contre les effets de l'isolement. Elle permettra ainsi à chacun d'être en relation avec l'ensemble des collaborateurs dans le monde, d'échanger et de faire naître des idées créatives et innovantes, grâce à tous les talents du Groupe.

Nous nous sommes ensuite totalement mobilisés pour aider nos clients à s'adapter à cette situation. Nous avons redéfini leur stratégie de communication et leurs campagnes dans cette période de crise. Nous avons réorienté leurs investissements média pour leur permettre d'obtenir un meilleur rendement à court terme et nous leur avons proposé de nouveaux produits, avec un résultat garanti et adapté aux besoins de chacun. Nous les aidons également à accélérer leur transformation digitale, pour générer plus de croissance et d'efficacité.

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

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

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

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

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

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

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

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

Enfin, c'est le plus important pour l'avenir, notre modèle ainsi que notre offre ont fait la preuve de leur attractivité. Nous en avons fait la démonstration l'année dernière lors des grandes compétitions de l'année : Disney, Mondelez et Novartis, pour n'en citer que quelques-unes. Nous avons également été classés premiers pour les gains de nouveaux budgets par Goldman Sachs et JP Morgan et ce pour la deuxième année consécutive. Cette dynamique se poursuit au début de l'année 2020, et nous développons de nouveaux produits spécifiques, combinant l'expertise d'Epsilon et la position de leader de Publicis Media aux États-Unis, pour aider nos clients à surmonter la crise.

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

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

Je tiens à remercier l'ensemble des équipes du Groupe Publicis pour leur courage et leur dévouement dans cette période et plus particulièrement les membres du Management Committee pour leur engagement de chaque instant auprès de nos collaborateurs et de nos clients. Je tiens également à remercier le Conseil de surveillance et son Président pour leurs conseils et leur soutien, a fortiori dans ces moments où nous avons plus que jamais besoin de leur expérience pour nous projeter dans l'avenir.

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



MISE EN PERSPECTIVE

L'année 2019 a été marquée par des revendications multiples émanant de populations issues de différentes régions du monde autour de la réduction des inégalités sociales, et par une vaste prise de conscience mondiale de l'urgence climatique poussée par la jeunesse de très nombreux pays. La situation évolue rapidement et cette accélération est au cœur des difficultés actuelles du monde, des mutations qui traversent toutes les sociétés et des défis que cela pose aux organisations – politiques, économiques, sociales, culturelles...- et aux individus. Les mutations à venir sont nombreuses et complexes. Elles sont déstabilisantes, mais, aussi annonciatrices d'opportunités innombrables, dans tous les domaines sans exception. L'un des principaux enjeux consiste à gérer la période de transition actuelle. Les défis posés par le changement climatique sont considérables et les conséquences innombrables la pandémie du Covid-19 vont modifier beaucoup de choses. C'est avec la convergence des efforts de chaque individu et de l'action collective – privée ou publique – que nous pourrons y apporter des réponses pertinentes. Il nous faut changer de paradigme sur le long terme.

La transformation digitale du monde a des conséquences directes sur notre industrie comme bien d'autres. Les innovations technologiques et le rôle central pris par le téléphone portable créent de nouveaux comportements de la part du citoyen-consommateur, faisant évoluer leurs modes de vie et de consommation. Pour les consommateurs, face au nombre quasi infini de possibilités dans tous les domaines, l'expérience de chacune et chacun se doit d'être unique. Elle sera de plus en plus personnalisée grâce aux données et à la bonne utilisation de celles-ci, et grâce à un message parfaitement adapté aux attentes de chaque consommateur.

C'est là que réside l'avantage compétitif de Publicis Groupe.

EN 2019

POPULATION MONDIALE ⁽¹⁾

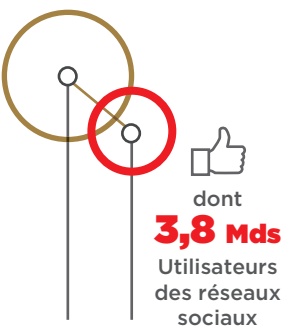


PIB MONDIAL ⁽¹⁾
+ 2,97 %

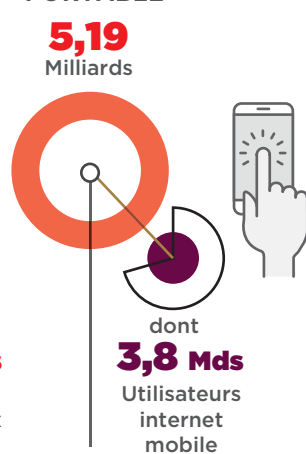


COMMERCE MONDIAL ⁽²⁾
+ 2,6 %

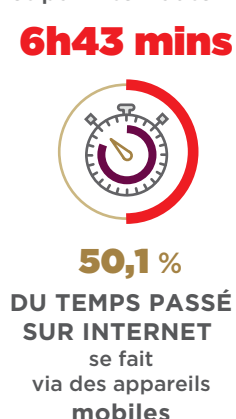
INTERNAUTES dans le monde ⁽³⁾



POSSESSEURS DE TÉLÉPHONE PORTABLE ⁽⁴⁾



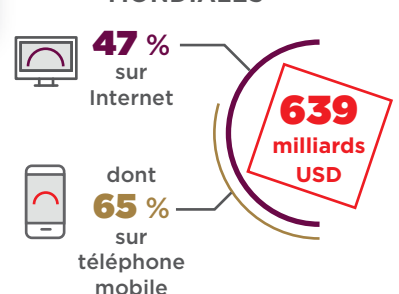
TEMPS PASSÉ SUR INTERNET PAR JOUR et par internaute ⁽⁵⁾



ÉCHANGES MARCHANDS ⁽⁶⁾



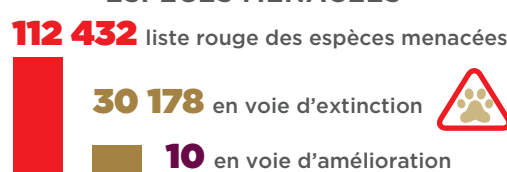
DÉPENSES PUBLICITAIRES MONDIALES ⁽⁷⁾



CHANGEMENT CLIMATIQUE ⁽⁸⁾

2019 clôt la décennie la plus chaude de l'histoire contemporaine

ESPÈCES MENACÉES ⁽⁹⁾



(1) Banque Mondiale 2019

(2) Organisation Mondiale du Commerce 2019

(3) We Are Social 2019

(4) GSMA : Groupe Spéciale Mobile Association 2019

(5) GlobalWebIndex 2019

(6) eMarketer 2019

(7) Zenithoptimedia 2019

(8) OMM - Organisation Mondiale de Météorologie 2020

(9) UICN - Union Internationale pour la Conservation de la Nature 2019

MODÈLE D'AFFAIRES

6 CAPITAUX RESSOURCES

BESOINS DE NOS CLIENTS

HUMAIN



- **83 235** salariés
- **49,8 %** femmes
- **+ de 100 M€** d'investissement supplémentaire dans les talents

INTELLECTUEL



- Créativité
- Data
- Media
- Solutions uniques pour la transformation business & digitale, et la transformation marketing

FINANCIER



- Total Actif : **32,7 Mds€**
- Actionnariat familial et dirigeants mandataires sociaux = **9,8 %** du capital
- Dette nette moyenne : **2,4 Mds€**

PRODUCTION



- Business Excellence pour les clients
- Partenariats avec des fournisseurs-clés

SOCIÉTAL

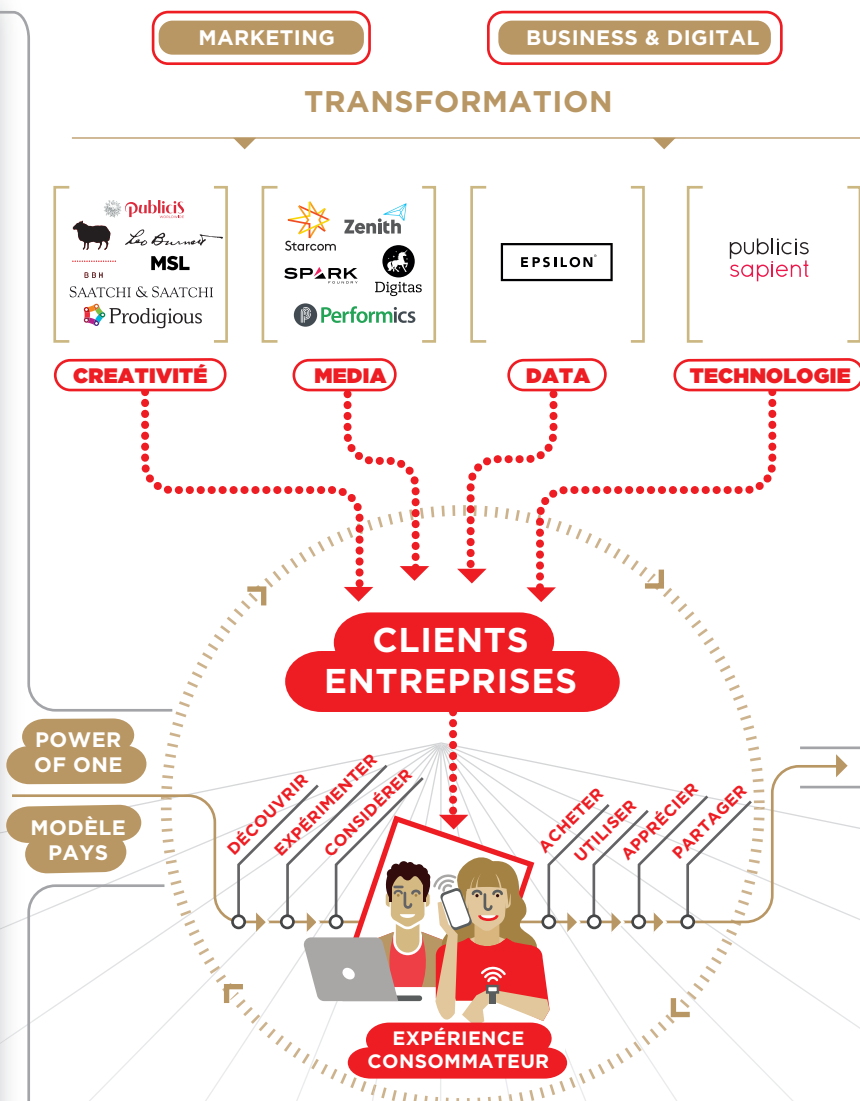


- Ethique & conformité
- Engagement dans les Communautés

ENVIRONNEMENTAL



- Transports
- Consommation énergétique
- Eco-conception des campagnes & solutions digitales



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

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

CRÉATION DE VALEUR

RÉSULTATS

INDICATEURS-CLÉS 2019

ODD*

HUMAIN

- Inclusion : «Viva la différence»
- Formation de salariés tout au long de la carrière et en fonction de projets
- Bien-être au travail

- **50 %** femmes au Conseil de Surveillance
- **38,3 %** femmes dirigeants-clés
- **69,8 %** de salariés ont reçu une formation
- **6 073 M€** de Charges de personnel
- **50 000** femmes (et hommes) dans la communauté du Women's Forum en 10 ans



INTELLECTUEL

- Équipes avec des expertises pointues
- Investissements R&D
- Partenariats avec des start-ups

- **19 000** talents en Data et Tech
- Viva Technology : **120 000** visiteurs en 2019



FINANCIER

- TOP 100 clients : **53 %** du revenu
- Free Cash Flow : **1,3 Md€** (avant variation du BFR)
- Expériences consommateurs personnalisées à grande échelle

- **9,8 Mds€** de Revenu net en 2019
- **1 699 M€** de marge opérationnelle en 2019 ⁽¹⁾
- **1 188 M€** résultat net courant en 2019 ⁽²⁾
- **1,15 €** de dividende par action ⁽³⁾



PRODUCTION

- Satisfaction client au coeur de l'approche «Power of One»
- Marketing responsable
- Évaluation RSE des fournisseurs

- **N°1** mondial dans les classements en New Business ⁽⁴⁾
- Engagements dans les organisations professionnelles
- **69 %** Fournisseurs centraux évalués
- « **PASS** » Nouvelle plateforme Groupe d'auto-évaluation RSE des fournisseurs



SOCIÉTAL

- Présence dans **+ 100 Pays**
- **561** campagnes pro bono & actions de bénévolat

- **305 M€** de charge d'impôts en 2019
- **45,4 M€** d'engagements dans les communautés



ENVIRONNEMENTAL

- **-43 %** de réduction de l'intensité carbone per capita depuis 10 ans
- Objectifs SBTI : scénario à **1,5°** pour 2030
- Réduction des impacts des campagnes & solutions digitales

- Neutralité carbone avant 2030, dès que possible
- **37,1 %** d'énergies renouvelables ; Objectif **100 % ENR** ⁽⁵⁾ en 2030



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

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

(2) Part du Groupe

(4) Sources : JP Morgan, Goldman Sachs.

(5) ENR : Energies Renouvelables.

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

ORGANISATION

Le Groupe place ses clients en son cœur. Les plus grands clients sont suivis chacun par un Groupe Client Leader (GCL - directeur mondial de clientèle pour tout le Groupe), et disposent d'un compte de résultat unique pour fluidifier les relations avec les différents acteurs au sein de Publicis Groupe. Cette organisation novatrice permet d'adapter le travail des équipes et le recours aux savoir-faire du Groupe aux besoins spécifiques d'un client, dans l'objectif de lui apporter les grandes idées qui révolutionneront ses marques et son activité.

Publicis Groupe propose l'ensemble des expertises à ses clients autour des quatre composantes clés de son offre: les activités créatives avec ses grands réseaux emblématiques (Publicis Worldwide, Saatchi & Saatchi, Leo Burnett, BBH ou Marcel, pour n'en citer que quelques-uns), la communication stratégique et l'influence (MSL, Kekst, Salterbaxter), la production avec Prodigious, la data avec Epsilon, les activités médias avec les grands réseaux de stratégie et d'achat d'espace (Starcom, Zenith, Digitas, Spark Foundry), la performance (Performics), le Commerce, le marketing digital (Razorfish), et la transformation digitale des entreprises avec Publicis.Sapient ; et Publicis Health dédiée aux spécificités du secteur de la santé (Digitas Health, Publicis Health, Saatchi & Saatchi Health). Le Groupe rassemble la diversité de ces expertises avec une approche simplifiée par pays pour développer une offre « sans couture » couvrant tous les attentes de ses clients.

Publicis a ainsi défini dix marchés clés : Etats-Unis, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie Pacifique & Afrique-Moyen-Orient, Canada, Europe du Nord et centrale, Europe du Sud, Amérique latine hors Brésil, et Brésil. Ces dix pays ou régions sont dirigés ou supervisés par une unique personne, et sont pilotés au quotidien par un Comité exécutif unifié supervisant un unique compte de résultat; ils disposent de fonctions-support communes, et sont capables de proposer à nos clients une offre transversale capable de répondre à tous leurs besoins.

DIRECTOIRE DE PUBLICIS GROUPE

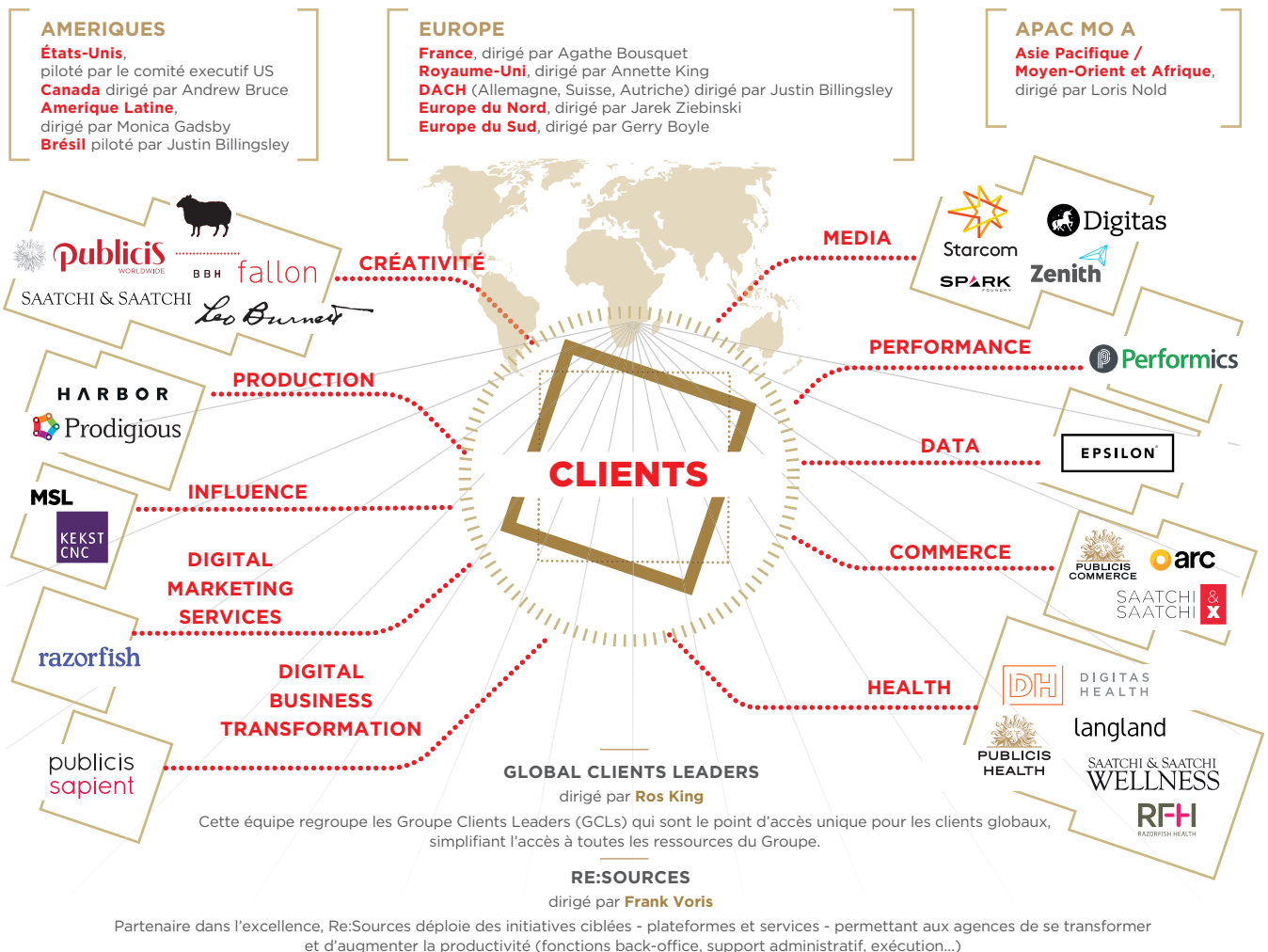
ARTHUR SADOUN
Président du Directoire

JEAN-MICHEL ETIENNE
Directeur général adjoint
- Finances Groupe

ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER
Secrétaire Général
Publicis Groupe

STEVE KING
Chief Operating Officer
Publicis Groupe

MODÈLE PAYS : UNE OFFRE INTÉGRÉE DANS TOUS LES MARCHÉS DU GROUPE



TALENTS

LES EFFECTIFS

au 31 décembre 2019

83 235

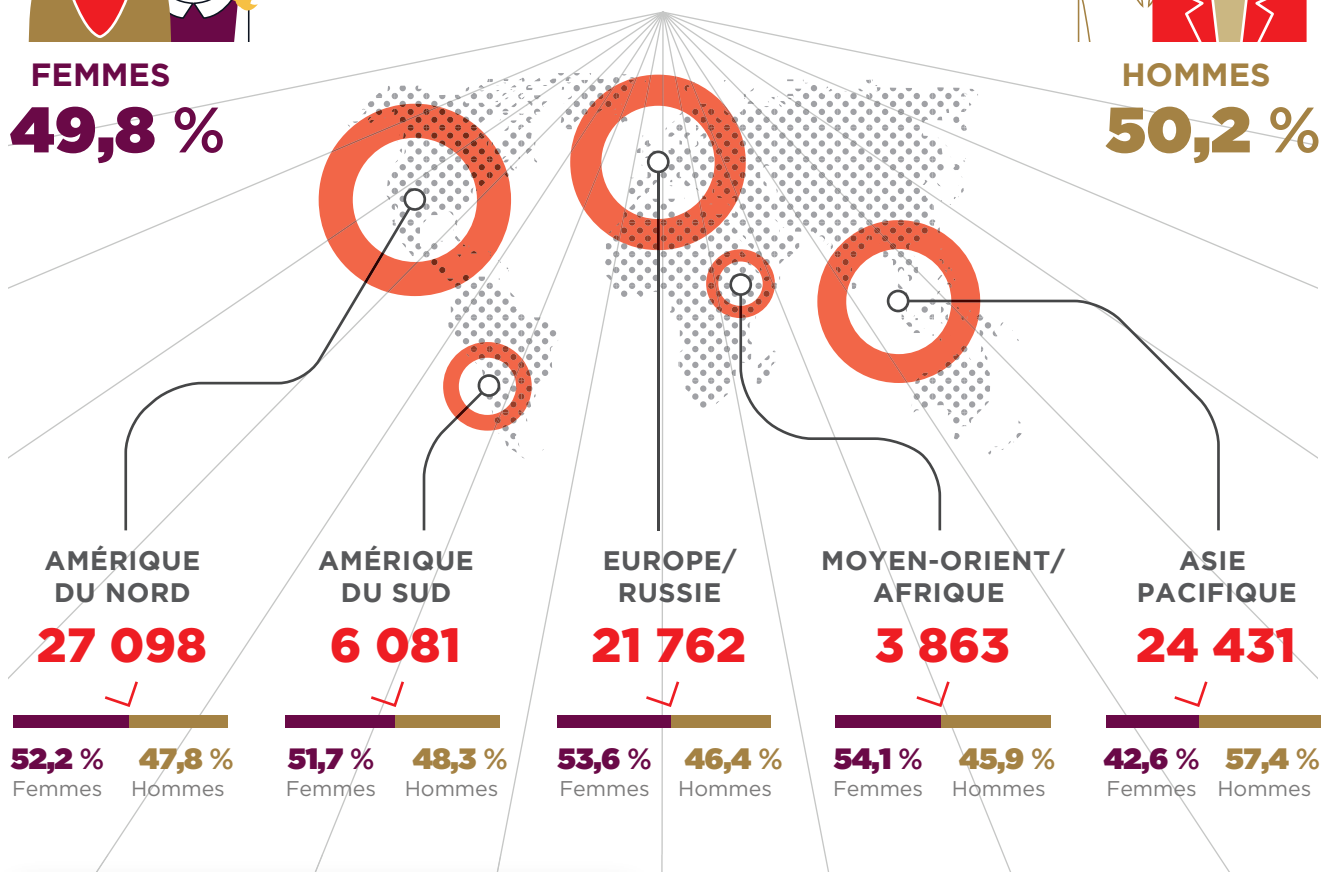
COLLABORATEURS



FEMMES
49,8 %



HOMMES
50,2 %



RÉPARTITION PAR PRINCIPAUX MÉTIERS ET FONCTIONS

COMMERCIAL

18 %

MEDIA

17 %

CRÉATION

12 %

PRODUCTION,
ACTIVITÉS
SPÉCIALISÉES
ET AUTRES

39 %

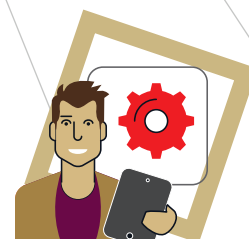
ADMINISTRATION /
GESTION

14 %



43,3 %

DE FEMMES
DANS LES COMITÉS
DE DIRECTION
DES AGENCES



69,8 %

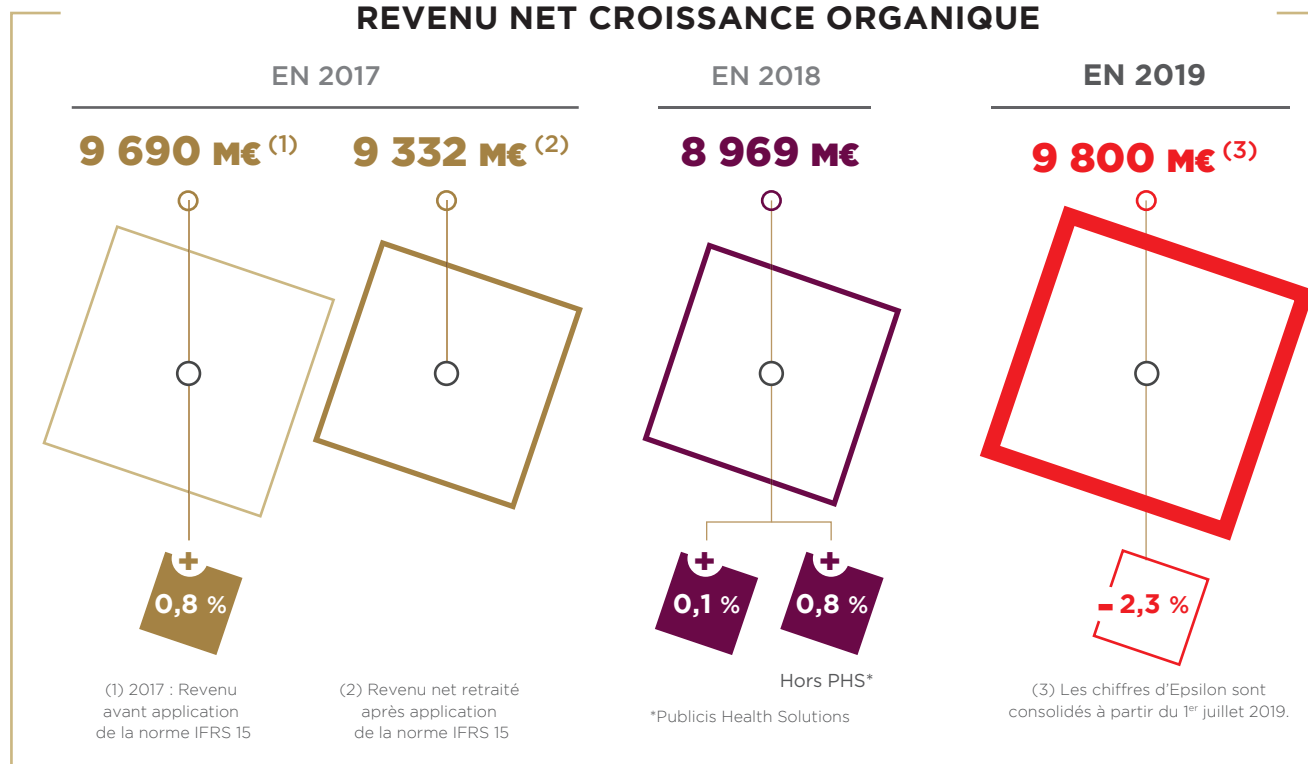
DES COLLABORATEURS
ONT REÇU
UNE FORMATION



MOYENNE
21,6 h /per capita

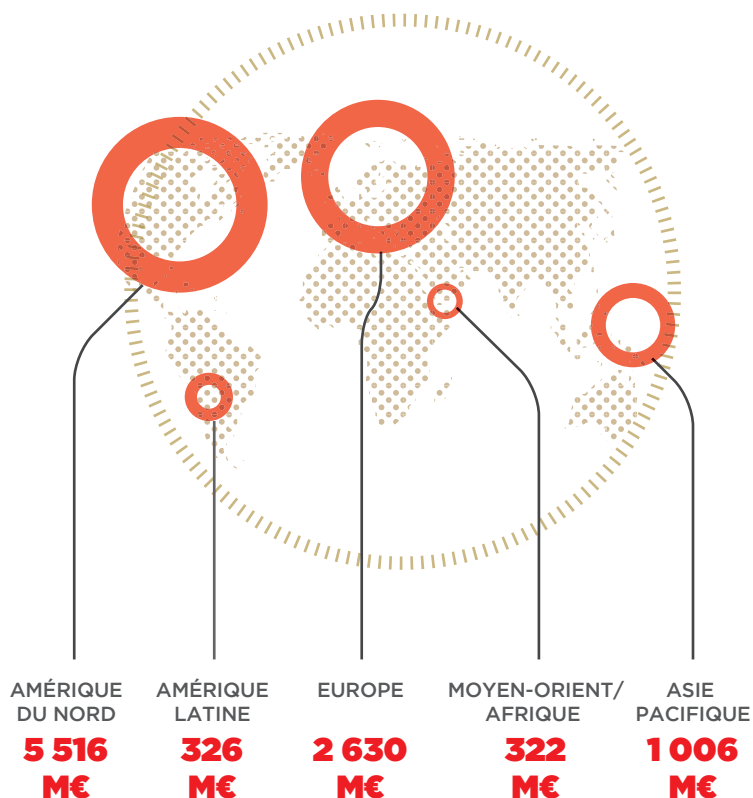
CHIFFRES-CLÉS

REVENU NET CROISSANCE ORGANIQUE



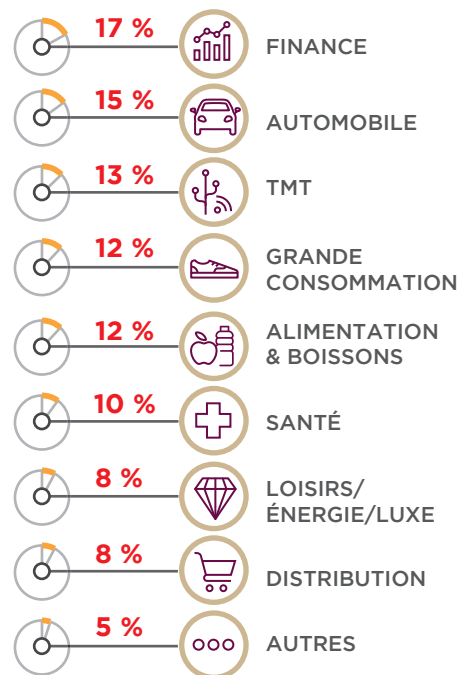
RÉPARTITION DU REVENU NET 2019

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ DES CLIENTS

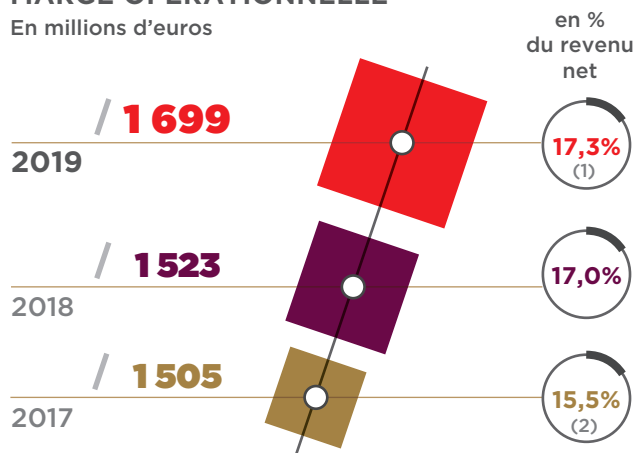
SUR UNE BASE DE **3 769** CLIENTS
soit **88 %** du revenu net total



CHIFFRES-CLÉS

MARGE OPÉRATIONNELLE*

En millions d'euros

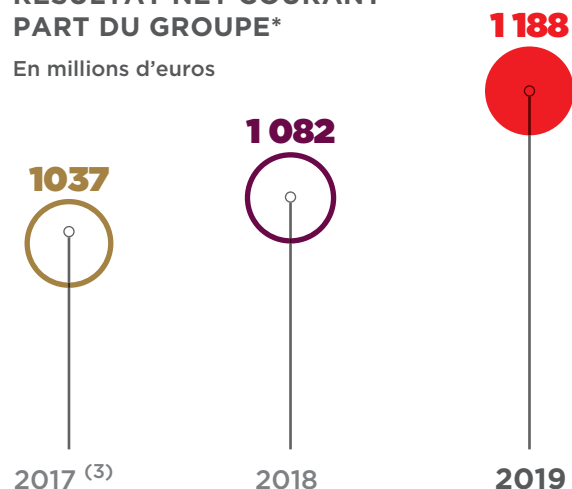


(1) hors coûts d'acquisition Epsilon

(2) en % du revenu avant application de la norme IFRS 15

RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE*

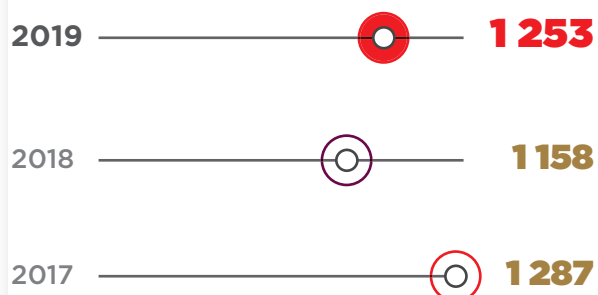
En millions d'euros



(3) avant application de la norme IFRS 16

FREE CASH FLOW AVANT VARIATION DU BFR*

En millions d'euros



BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION DILUÉ*

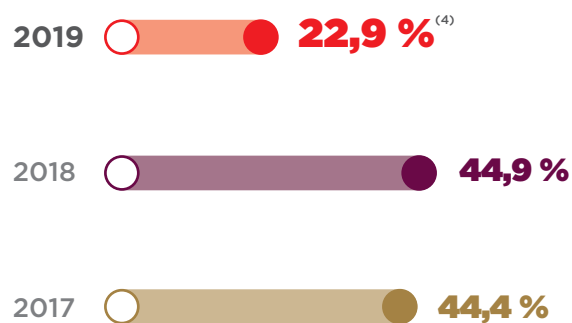
En euros



avant application de la norme IFRS 16

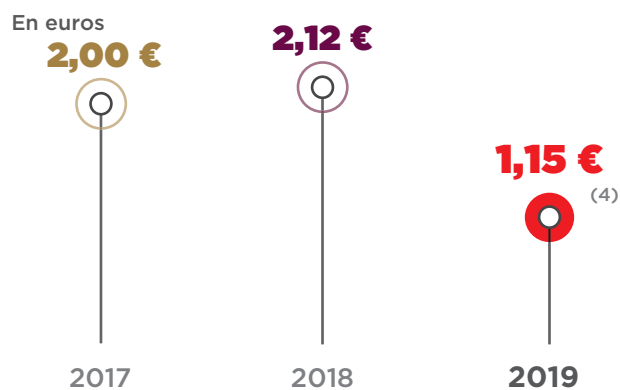
TAUX DE DISTRIBUTION*

En %



DIVIDENDE PAR ACTION

En euros

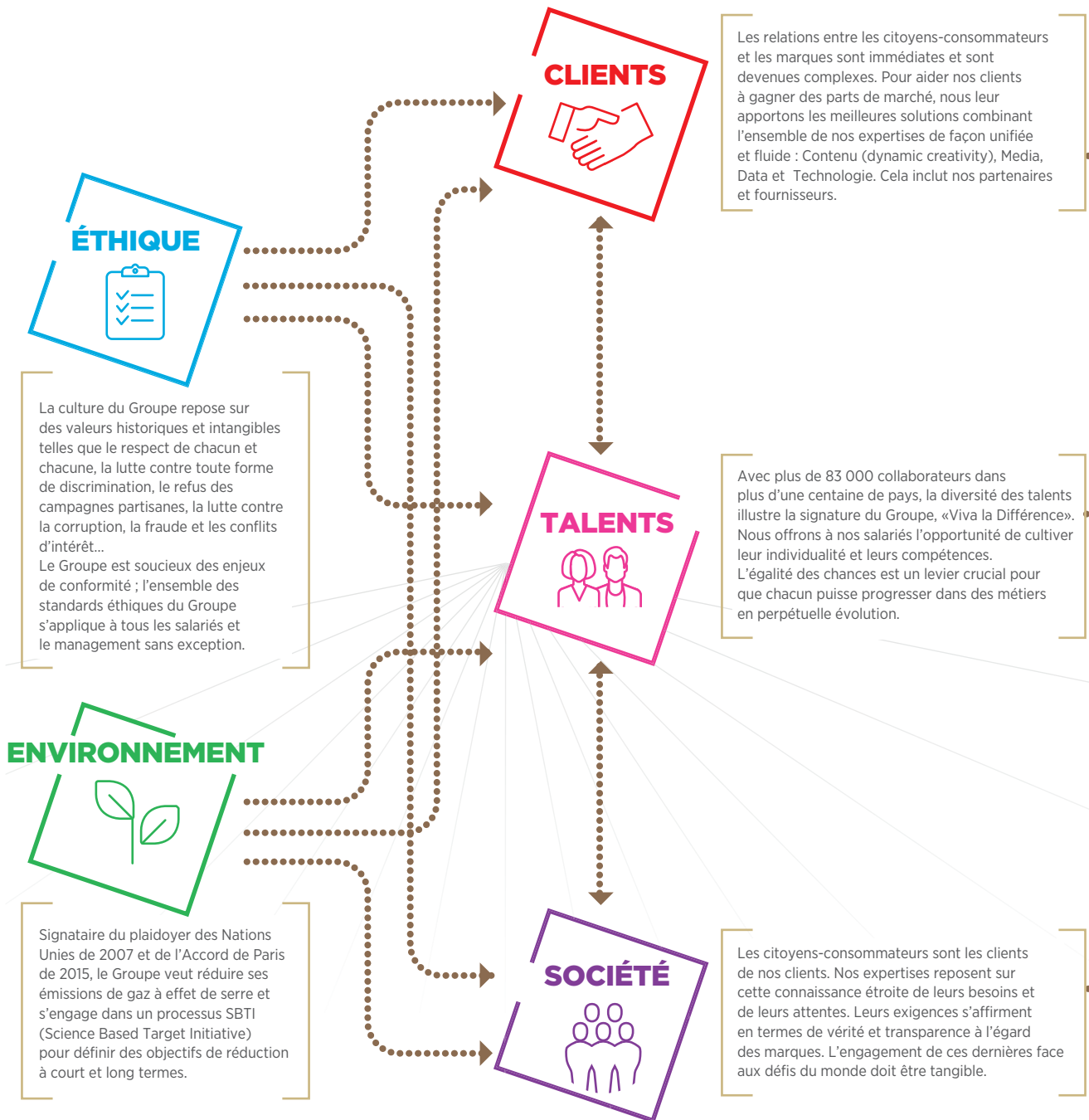


(4) Soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020. Le Conseil de Surveillance a décidé, sur recommandation du Directoire, de ramener la proposition de dividende à verser au titre de l'exercice 2019 de 2,30€ à 1,15€ par action, dans le cadre d'une mesure exceptionnelle liée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

* Voir définitions dans le glossaire en fin de section introduction

PARTIES PRENANTES & RESPONSABILITÉ

CONTEXTE



En 2019, Publicis Groupe a réalisé une **nouvelle consultation de ses parties prenantes principales – Clients, Talents, Investisseurs** – afin d'écouter leurs attentes, de prendre en compte leurs évolutions et d'ajuster les réponses. 80 entretiens individuels ont été conduits aux États-Unis, en France, en Inde et au Royaume-Uni. Ces échanges ont permis de préciser la table de matérialité des enjeux RSE présentée ci-contre. Les priorités restent proches de celles exprimées en 2015, à l'exception notable du changement climatique qui rejoint le premier rang. Les étapes de ce travail ont été discutées au sein du Comité des Risques et Stratégie du Conseil de Surveillance, l'ensemble de l'approche RSE étant sous la responsabilité d'Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire et Secrétaire générale du Groupe. Les actions engagées par le Groupe et les filiales en matière de RSE sont explicitées dans le chapitre 4 du présent document - DPEF (Déclaration de Performance Extra-Financière).

LITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE




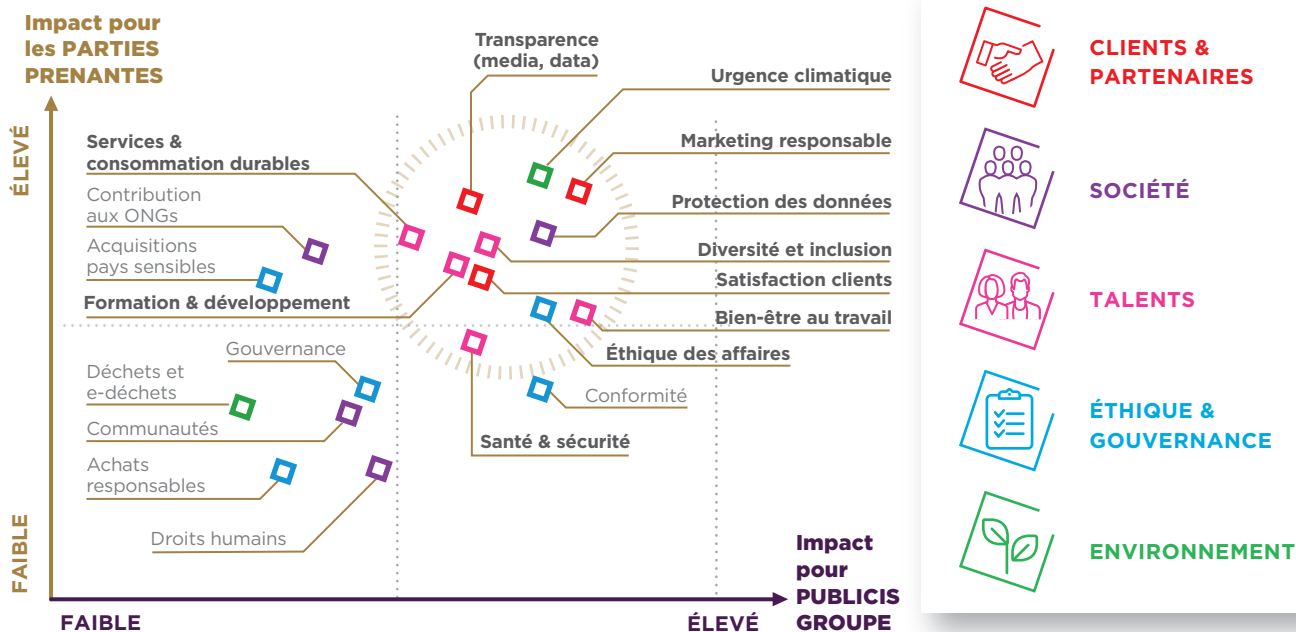
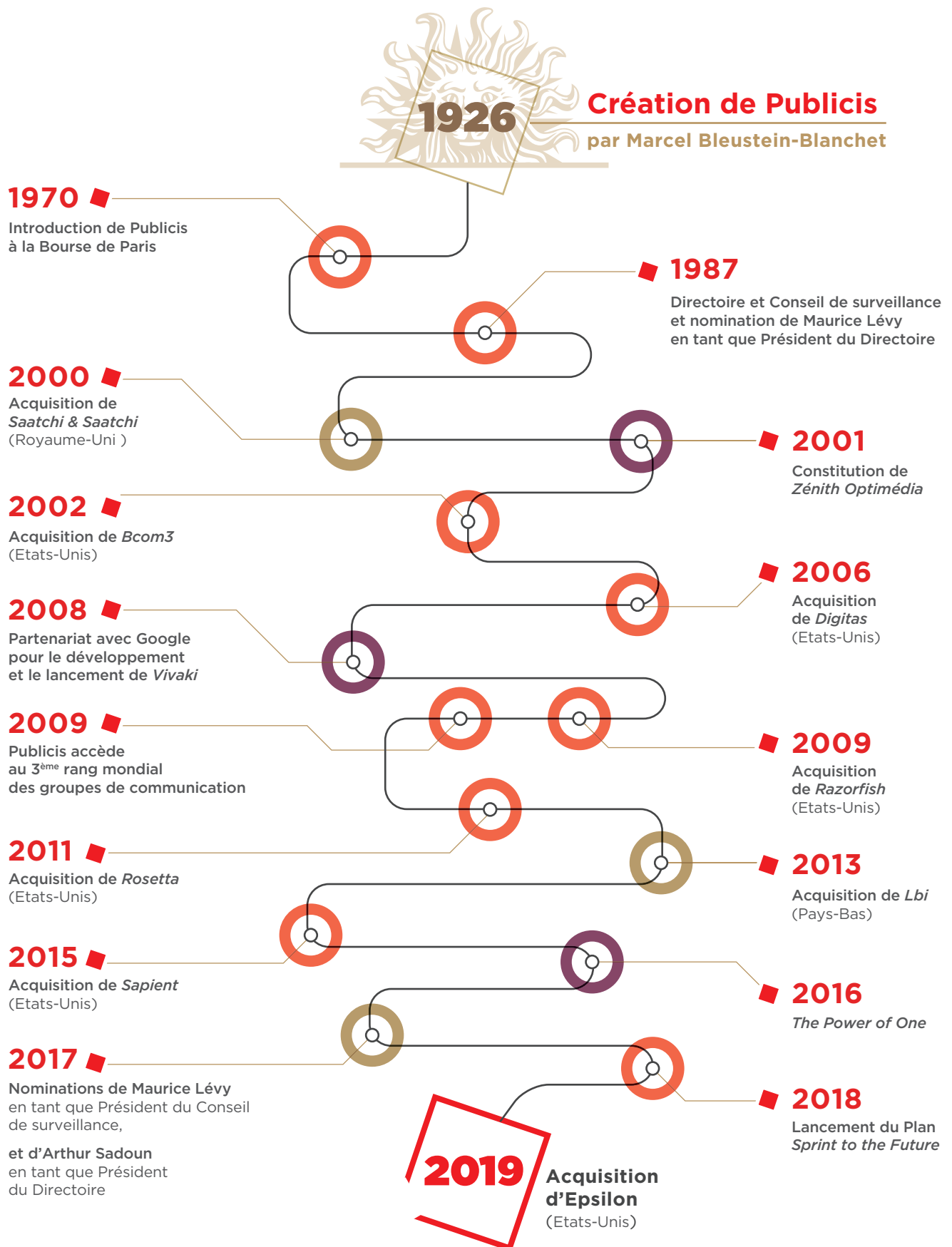
		LEURS ATTENTES	NOS RÉPONSES
CLIENTS	 CLIENTS	<ul style="list-style-type: none"> • Transparence sur la protection des données et sur leur utilisation • Proposer des services durables et économes • Engagement pour l'urgence climatique (et avec les fournisseurs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner la transformation marketing et digitale de nos clients avec des solutions innovantes et durables, et des produits technologiques adéquats • Faire du marketing responsable le standard • Neutralité carbone avant 2030 (SBTi)*.
	 FOURNISSEURS & PARTENAIRES	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurer les impacts sociaux et environnementaux des produits et services achetés 	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler ensemble sur la réduction de tous les impacts négatifs et accroître les impacts positifs
TALENTS	 TALENTS	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir la consommation responsable • Accroître l'inclusion dans les agences, dans le Groupe • Lutter contre le changement climatique 	<ul style="list-style-type: none"> • «Viva La Différence» : chacune et chacun contribue au succès de l'entreprise • Offrir une culture apprenante pour évoluer et profiter d'opportunités professionnelles • Neutralité carbone avant 2030 (SBTi)*.
	 UNIVERSITÉS & ÉCOLES	<ul style="list-style-type: none"> • Agir en faveur de l'inclusion, du climat et de la planète 	<ul style="list-style-type: none"> • Accueillir toutes les différences • Coopérer pour innover ensemble • Soutenir des programmes éducatifs et de Recherche
SOCIÉTÉ	 SOCIÉTÉ & CONSOMMATEURS	<ul style="list-style-type: none"> • Protéger les données personnelles et être transparent. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redonner à chacune et chacun le pouvoir sur ses données • Veiller à la protection des données
	 ASSOCIATIONS & ONG	<ul style="list-style-type: none"> • Participer à la lutte contre les inégalités et le changement climatique 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir des causes d'intérêt général luttant contre les inégalités et l'urgence climatique
	 ACTIONNAIRES & INVESTISSEURS	<ul style="list-style-type: none"> • Créer de la valeur • Fournir une information fiable et transparente 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer à investir dans les activités et métiers • Pérenniser les performances financières, économiques, sociales et environnementales de l'entreprise

TABLE DE MATÉRIALITÉ



* : Publicis Groupe a rejoint début 2020 Science Based Targets Initiative afin de préciser ses objectifs environnementaux avant 2030. Ils seront connus courant 2020.

HISTORIQUE



GOVERNANCE

La gouvernance de Publicis groupe, ses organes, leur rôle et leur fonctionnement respectifs sont présentés dans le chapitre 3.

CONSEIL DE SURVEILLANCE

(à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel)

50 %
(1) DE FEMMES

(1) Hors membre du Conseil de surveillance représentant les salariés



Maurice Lévy
Président du Conseil de Surveillance
Membre du Comité de nomination
Membre du Comité des risques et stratégies
Membre du Comité de rémunération

8 RÉUNIONS EN 2019

93 % TAUX DE PARTICIPATION



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



Simon Badinter
Membre du Conseil de surveillance



Jean Charest
Président du Comité d'audit
Membre du Comité de nomination



Sophie Dulac
Membre du Conseil de surveillance



Thomas H. Glocer
Membre du Comité de rémunération
Membre du Comité des risques et stratégies



Marie-José Kravis
Présidente du Comité des risques et stratégies
Membre du Comité de nomination



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



Enrico Letta
Membre du Comité des risques et stratégies



Suzan LeVine
Membre du Comité d'audit,
Membre du Comité des risques et stratégies



Dr Antonella Mei-Pochtler
Membre du Comité de rémunération



Cherie Nursalim
Membre du Comité de rémunération



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

DIRECTOIRE

25 % DE FEMMES



Arthur Sadoun
CEO
Président du Directoire

18 RÉUNIONS EN 2019



Jean-Michel Etienne
Directeur général adjoint - Finances Groupe



Anne-Gabrielle Heilbronner
Secrétaire Général,
Publicis Groupe



Steve King
Chief Operating Officer
Publicis Groupe

GLOSSAIRE

LEXIQUE

Data : Données utilisées pour aider les clients dans leurs décisions marketing ou commerciales.

Digital business transformation : Services de consulting en transformation de business model de nos clients et leur adaptation au monde numérique.

Dynamic creativity : Contenu créatif personnalisé, adapté au consommateur en fonction de ses caractéristiques (localisation, centres d'intérêt, étape dans son parcours consommateur, etc.).

Epsilon PeopleCloud : Plateforme propre à Publicis Groupe qui permet de combiner les données recueillies par les clients, avec les identifiants individuels créés par le Groupe ainsi que par Epsilon depuis l'acquisition réalisée en 2019, et des données de tiers. Cette plateforme unique permet d'optimiser les décisions marketing et commerciales et de créer une personnalisation à grande échelle pour les clients.

Groupe Client Leaders (GCL) : Le Groupe Client Leader est responsable de la totalité des services et compétences mis à disposition du client, quelle que soit la discipline. Les GCL ont un périmètre géographique qui peut être global, régional ou pays.

Industry verticals : organisation de certaines activités du Groupe en fonction du secteur d'activité des clients.

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

Marques Direct-to-Consumer : marques vendant aux consommateurs directement par internet sans passer par l'intermédiaire des distributeurs physiques.

Practices : activités de communication et de marketing qui nécessitent une centralisation au niveau mondial.

Publicis Communications : jusqu'à fin 2019, Publicis Communications rassemblait l'offre créative globale du Groupe, incluant Publicis Worldwide, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, BBH, ainsi que Prodigious, leader mondial en production, Marcel, Fallon et MSL, spécialiste de la communication stratégique. A partir de début 2020, cette structure n'existe plus au niveau global, le Groupe étant passé en organisation pays. Elle continue à exister aux Etats-Unis, reflétant ainsi l'adaptation de l'organisation à la taille du pays. Publicis Communications US intègre par ailleurs Razorfish, activité de marketing digital, depuis 2020.

Publicis Health : Publicis Health est un des leaders mondiaux de la communication dans les domaines de la santé et de la pharma.

Publicis Media : jusqu'à fin 2019, Publicis Media rassemblait l'ensemble des expertises média du Groupe, concernant spécifiquement l'investissement, la stratégie, les analyses, la data, la technologie, la performance marketing et le contenu de Starcom, Zenith, Spark Foundry, Blue 449, Performics et Digitas. A partir de début 2020, cette structure n'existe plus au niveau global, le Groupe étant passé en organisation pays. Elle continue à exister aux Etats-Unis, reflétant ainsi l'adaptation de l'organisation à la taille du pays.

Publicis Sapient : Publicis Sapient est le partenaire des clients dans le domaine de la transformation digitale des entreprises, se fondant sur la technologie, la data, le digital et l'expérience des consommateurs.

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

Sprint to the Future : plan stratégique mis en place par le Groupe en 2018 pour la période 2018-2020 ⁽¹⁾.

Strategic Game Changers : l'ensemble des trois leviers proposés par Publicis Groupe pour aider particulièrement ses clients dans la mise en place d'une relation client personnalisée à grande échelle. Ils combinent la plateforme Epsilon PeopleCloud, la dynamic creativity et la digital business transformation.

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

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

Walled Garden : expression généralement utilisée pour désigner les écosystèmes publicitaires de quelques géants du digital au sein desquels les annonceurs n'ont qu'un accès limité à la data et à l'information.

(1) <https://www.publicisgroupe.com/fr/news-fr/communiqués-de-presse/publicis-2020-sprint-to-the-future-fr-1>

DÉFINITIONS

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

BFR : Besoin en fonds de roulement.

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

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

CCPA : Le California Consumer Privacy Act (CCPA) est une loi de l'Etat de Californie (USA) relative à la protection et au traitement des données personnelles des résidents de la Californie. Le CCPA est entré en vigueur le 1er janvier 2020.

Croissance organique : Variation du revenu net, hors impact des acquisitions, des cessions et des variations de taux de change.

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

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

DPEF : Déclaration de performance extra-financière

EBITDA : Marge opérationnelle avant amortissements.

EU : Union Européenne

Free cash-flow avant variation du BFR : Flux nets de trésorerie générés par l'activité après produits financiers reçus & intérêts financiers décaissés, remboursement des engagements sur loyers et intérêts liés, et variation du BFR lié à l'activité.

Free cash flow : Flux nets de trésorerie générés par l'activité après produits financiers reçus & intérêts financiers décaissés et remboursement des engagements sur loyers et intérêts liés.

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

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

n/d : non disponible.

Résultat net courant part du Groupe : Résultat net part du Groupe après élimination des pertes de valeur/charge de consolidation immobilière, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus ou (moins)-values de cession, de la variation de juste valeur des actifs financiers, de la réévaluation des *earn-out*, de l'impact de la réforme fiscale américaine et des frais d'acquisition d'Epsilon.

Revenu net : Revenu après déduction des coûts refacturables aux clients. Ces coûts concernent essentiellement des activités de production et de média, ainsi que des frais divers à la charge des clients. Ces éléments refacturables aux clients ne faisant pas partie du périmètre d'analyse des opérations, l'indicateur du revenu net est le plus pertinent pour la mesure de la performance opérationnelle des activités du Groupe.

RGPD : Le règlement général sur la protection des données (RGPD) désigne le Règlement (EU) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.

RSE : Responsabilité sociétale de l'entreprise.

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

Taux de distribution ou *dividend pay-out* : Dividende unitaire divisé par le BNPA courant dilué.

PRÉSENTATION DU GROUPE

1

1.1	HISTORIQUE DU GROUPE	22	1.4	INVESTISSEMENTS	34
1.2	ORGANIGRAMME	26	1.4.1	Principaux investissements et désinvestissements réalisés au cours des trois dernières années	34
1.2.1	Description sommaire du Groupe	26	1.4.2	Principaux investissements et désinvestissements en cours	37
1.2.2	Filiales importantes	27	1.4.3	Principaux investissements à venir	37
1.3	ACTIVITÉS ET STRATÉGIE	27	1.5	CONTRATS IMPORTANTS	37
1.3.1	Introduction	27	1.6	RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	37
1.3.2	Stratégie	27			
1.3.3	Principales activités et organisation du Groupe	28			
1.3.4	Principaux clients	31			
1.3.5	Principaux marchés	32			
1.3.6	Saisonnalité de l'activité	32			
1.3.7	Concurrence	32			
1.3.8	Environnement réglementaire	33			

1.1 HISTORIQUE DU GROUPE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

devient le quatrième acteur mondial avec une présence dans plus de 100 pays et sur les cinq continents.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Au cours de l'année 2013, Publicis Groupe a mené une politique d'acquisitions active, particulièrement dans les activités numériques et partout dans le monde afin d'atteindre la masse critique dans les différentes activités, notamment le digital, et les pays où il est implanté, et de bénéficier d'effets d'échelle. L'évolution du marché telle qu'observée ces dernières années avec une véritable explosion de l'Internet et le ralentissement de plus en plus marqué des activités analogiques conforte le Groupe dans ses options stratégiques et encourage le développement rapide des activités numériques. Après avoir acquis LBi, la plus grande agence indépendante européenne de marketing et technologie, qui combine expertises stratégique, créative, média et technique, le Groupe a procédé au rapprochement de celui-ci avec le réseau mondial intégré Digitas, donnant naissance à DigitasLBI, le plus complet des réseaux numériques mondiaux. Il capitalise sur les parfaites complémentarités géographiques des deux entités : la situation bien établie de Digitas aux États-Unis, la forte présence de LBi en Europe, et les positions majeures des deux réseaux en Asie-Pacifique.

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

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

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

L'opération la plus importante de l'année 2014 est l'acquisition de Sapient annoncée le 3 novembre 2014. Dans un univers marqué par une convergence croissante, les clients ont besoin d'un partenaire avec une offre significativement tournée vers le numérique pour les aider à évoluer au rythme de la prise de pouvoir d'un consommateur connecté qui a profondément changé. L'apport de Sapient combiné aux compétences de Publicis Groupe dans le numérique, la création, les médias et la communication des marques crée une expertise sans équivalent dans le marketing, commerce sur tous les canaux de distribution et services de consulting, reposant sur un savoir-faire

technologique exceptionnel. Les besoins latents des annonceurs pour faire face aux multiples évolutions de l'économie, des consommateurs ou de la technologie conduisent à une réinvention des modèles de marketing ou de communication et parfois des entreprises elles-mêmes. Avec l'apport de Sapient, Publicis est en mesure de répondre complètement aux besoins de transformation de ses clients.

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

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

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

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

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

Comme annoncé fin 2015, les travaux de mise en place de la nouvelle organisation ont été achevés à la fin du premier semestre 2016. C'est l'abandon du modèle de *holding* pour développer une architecture de société opérationnelle autour du concept de *Connecting company*. Très largement modulaire, le modèle de *Connecting company* de Publicis Groupe est une plateforme unique en son genre qui offre aux clients un accès

plug & play à des services de premier plan. Il permet au Groupe de repenser totalement son approche :

- ▶ une priorité donnée au client – toute la transformation de Publicis Groupe a été conçue et conduite pour placer les clients au cœur de son fonctionnement. Leurs besoins et leurs objectifs déterminent les solutions que nous leur offrons pour leur assurer succès et croissance.
- ▶ un modèle fluide – une seule personne – *Global Client Leader* ou *Country Client Leader* – sert de point de contact et de responsable unique pour puiser dans notre vivier de près de 84 000 talents, libéré des silos, des héritages du passé et des anciennes habitudes.
- ▶ une méthode de travail harmonisée – nous avons unifié nos comptes de résultat et supprimé tous les obstacles opérationnels.
- ▶ une organisation modulaire – le grand avantage de notre nouvelle organisation ne vient pas seulement de la profondeur et de l'étendue de nos capacités, mais surtout de notre aptitude à nous adapter aux situations et aux besoins individuels de nos clients, avec une architecture ouverte donnant un accès *plug & play* à nos partenaires globaux si besoin. Cette modularité est cruciale car elle ouvre de nouvelles voies à l'innovation et permet de faire face au rythme des changements qui ne montrent aucun signe d'essoufflement.
- ▶ une offre unifiée – en fusionnant notre création, notre intelligence et notre expertise technologique nous proposons à nos clients des idées pour leur transformation et des expériences consommateur qu'aucune autre agence ou *holding company* ne saurait leur offrir sur le marché.

Des clients prestigieux tels que USAA, Hewlett Packard Enterprise, Wal-Mart Store, ASDA ont reconnu la force de l'offre *The Power of One*. Redynamisé par ces premiers succès, un chantier est entrepris afin de faire adhérer l'ensemble de nos collaborateurs à cette nouvelle démarche et promouvoir l'offre *The Power of One* auprès de l'ensemble des clients existants.

Deux événements en 2016 sont venus marquer l'histoire de Publicis. Le premier, Viva Technology Paris, événement en association avec le groupe Les Échos avait pour objectif de créer à Paris le grand rendez-vous mondial des start-up et de l'ensemble des parties prenantes du monde numérique. Tenu les 30 juin, 1^{er} et 2 juillet 2016, cet événement a réuni 5 000 start-up, des dizaines de grands groupes industriels et d'investisseurs, et présenté plus de 300 conférences rassemblant les plus grands noms de la high-tech mondiale. Le formidable succès de Viva Technology, qui a reçu plus de 45 000 visiteurs en trois jours, est une nouvelle preuve de la place prépondérante qu'occupe Publicis Groupe dans l'économie numérique mondiale. Cette manifestation annuelle a fait son retour pour sa seconde édition à partir du 15 juin 2017, juste avant le Lions Festival de Cannes. À l'occasion de son 90^e anniversaire, Publicis Groupe a lancé le projet Publicis90, destiné à apporter l'aide d'experts digitaux du Groupe et son soutien financier à 90 projets ou start-up. Après une phase de sélection rigoureuse de plusieurs mois, les lauréats, choisis parmi les 3 500 dossiers déposés émanant de 130 pays, se sont vu remettre leur prix pendant Viva Technology.

Au début de 2017, le Conseil de surveillance de Publicis Groupe a choisi Arthur Sadoun pour succéder à Maurice Lévy à la Présidence du Directoire du Groupe. Depuis le 1^{er} juin 2017, Maurice Lévy a rejoint le Conseil de surveillance et en assure la Présidence. Arthur Sadoun préside un Directoire enrichi par l'arrivée de Steve King, CEO de Publicis Media, et qui a rejoint à cette date Jean-Michel Etienne, Directeur général adjoint en charge des finances, et Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Générale.

L'année 2017 a été marquée par deux thèmes : plus loin dans l'intégration et plus vite dans l'exécution de la stratégie élaborée par Maurice Lévy. L'ambition est de devenir le leader de la convergence de la transformation marketing et de la transformation opérationnelle, par l'alchimie de la créativité et de la technologie. À cette fin, le Groupe s'est doté de deux nouveaux organes de décision, l'*Executive Committee* et le *Management Committee*. Des personnalités de talent ont rejoint le Groupe au 2^e semestre 2017 : Véronique Weill, en tant que *General Manager*, avec la responsabilité de Re:Sources, de l'informatique, de l'immobilier, des assurances et des fusions et acquisitions, Agathe Bousquet, en tant que Présidente de Publicis Groupe en France, Emmanuel André au poste nouvellement créé de *Chief Talent Officer* (CTO). Annette King a été nommée au 2^e trimestre 2018 CEO de Publicis Groupe au Royaume-Uni, où elle supervisera toutes les activités du Groupe sur ce marché.

Après avoir cassé les silos et s'être organisé en Solutions, le Groupe franchit une nouvelle étape en mettant en place une organisation par pays, ayant pour objectif de mettre à la disposition des clients une offre totalement intégrée, de la publicité au marketing, en passant par le consulting et les médias, avec la data en son cœur. Le déploiement de cette organisation a débuté en France, au Royaume-Uni, en Chine et en Italie.

En mars 2018, le Groupe présente son plan *Sprint to the Future* pour la période 2018-2020. S'appuyant sur ses *strategic game changers*, à savoir la data, la créativité dynamique et la transformation numérique des entreprises, ainsi que sur son organisation par pays, Publicis Groupe ambitionne de se positionner comme le partenaire incontournable de la transformation des entreprises. Les ambitions sont soutenues par un plan d'investissement significatif, financé par un vaste champ d'économies de coûts. Dans un contexte de marché marqué par une nouvelle vague de remise en compétition des budgets médias en 2018, le Groupe enregistre des gains significatifs de nouveaux budgets, parmi lesquels Daimler, Marriott, Campbell's, Carrefour, Smucker's, GSK et Fiat-Chrysler.

Publicis Groupe a souhaité se doter d'un outil au service de ses talents. La plateforme d'intelligence artificielle Marcel développée en partenariat avec Microsoft, et nommée en hommage au fondateur du groupe, Marcel Bleustein-Blanchet, a été lancée en mai 2018 à l'occasion de la troisième édition de Viva Technology. L'objectif de Marcel est de faciliter la transformation de l'entreprise d'une *holding company* en une plateforme, offrant la possibilité à l'ensemble des collaborateurs du Groupe à travers le monde d'échanger et de collaborer sans limites ni frontières.

L'année 2019 a été une année pivot pour le Groupe, avec l'acquisition d'Epsilon, spécialiste du Big Data dans les activités marketing. Grâce à sa technologie et ses plateformes, Epsilon est en mesure de structurer les data brutes de ses clients, de les enrichir avec une diversité incomparable de sources de données, et d'activer des campagnes personnalisées à grande échelle.

En positionnant Epsilon comme l'expertise data du Groupe, Publicis irrigue l'ensemble de ses activités pour en faire un véritable avantage différenciant. L'activité de Publicis est plus que jamais orientée vers les métiers d'avenir, avec plus de 30% de son revenu net dans les domaines de la data et de la transformation digitale des entreprises.

En parallèle, le Groupe a également fait évoluer son organisation dans le temps pour répondre aux besoins des clients, qui souhaitent un accès simple et efficace aux différentes expertises du Groupe. Publicis Groupe a ainsi réaligné ses opérations selon une organisation par pays, permettant de nombreuses synergies entre expertises ainsi que la recherche de solutions innovantes. La

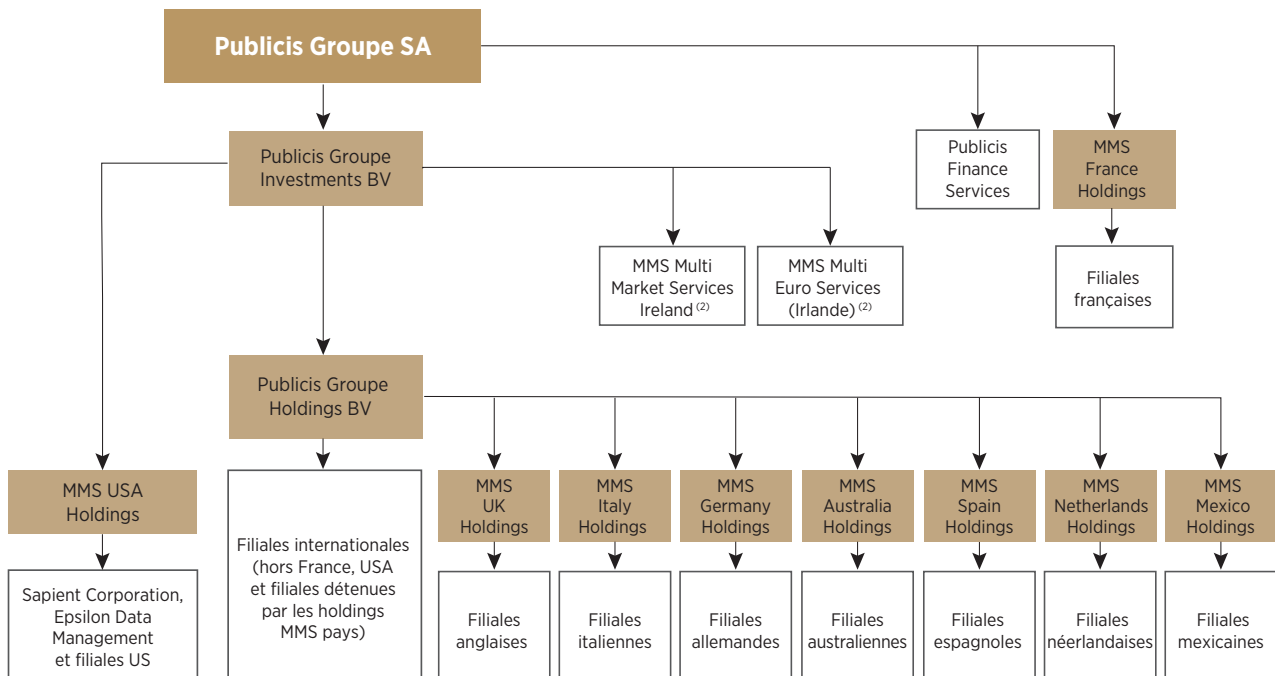
stratégie du Power of One, qui a été initiée en 2016 de manière à ce que les talents travaillent de manière totalement intégrée au bénéfice des clients du Groupe, est désormais pleinement effective. Par l'intermédiaire du Group Client Leader (directeur de clientèle dédié à un client particulier), les clients bénéficient enfin d'un service sur mesure et d'un accès direct à l'ensemble des expertises du Groupe, pour les aider à innover et à faire croître les ventes tout en maîtrisant les coûts.

En 2019, le Groupe a ainsi finalisé sa transformation en termes d'actifs et de structure. Il est désormais positionné de manière unique sur toute la chaîne de valeur au service de ses clients. Il est le seul à disposer d'actifs à grande échelle en créativité, média, data et technologie, ce qui lui donne un avantage compétitif qui se manifeste déjà, comme en témoignent les gains de nouveaux budgets en 2018 et en 2019. En effet, pour la deuxième année consécutive, le Groupe figure en tête des classements de gains de nouveaux budgets, tout en ayant remporté les plus grandes compétitions mondiales auprès de clients existants ou de nouveaux clients (Disney, Beiersdorf, Axa et Novartis).

1.2 ORGANIGRAMME

1.2.1 Description sommaire du Groupe

/ Organigramme simplifié au 31 décembre 2019 ⁽¹⁾



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

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

1.2.2 Filiales importantes

La liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2019 figure au paragraphe A de la note 34 des comptes consolidés reproduits au chapitre 6 du présent document.

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

Aucune des sociétés figurant dans la liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2019 n'a été cédée à la date du présent document, à l'exception de Matomy Media Group, dont la cession a été finalisée le 26 mars 2020.

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

Le Groupe détient, par ailleurs, des participations dans certaines entités dont les pourcentages d'intérêts peuvent être significatifs sans que le Groupe ne contrôle celles-ci. La liste des principales entités ainsi que les pourcentages de détention par le Groupe figurent au paragraphe B de la note 34 des comptes consolidés reproduits au chapitre 6 du présent document. Toutefois, ces entités ne possèdent pas d'actifs significatifs et ne sont pas amenées à porter de dette ni de trésorerie significatives, la dette et la trésorerie du Groupe étant en effet détenues ou contrôlées à 100 % par Publicis Groupe.

Publicis Groupe SA n'a procédé au cours de l'exercice 2019 à aucune prise de participation significative dans une société ayant son siège en France.

1.3 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE

1.3.1 Introduction

C'est en 1926 que Marcel Bleustein-Blanchet crée une start-up qu'il dénomme Publicis et qui deviendra un des leaders mondiaux du marketing, de la communication et de la transformation digitale des entreprises, présent dans plus de 100 pays et comptant plus de 83 000 collaborateurs.

La passion qu'éprouve Marcel pour la communication et la création de liens durables entre les marques et consommateurs a transformé ce nouveau métier en une profession prospère et respectée. Pendant plus de 90 ans, le Groupe évolue, innove, se transforme. Il se construit sur des valeurs chères à son fondateur, qui continuent aujourd'hui de définir sa culture : le respect, la vérité du produit, la satisfaction du client, la qualité et la créativité, combinés à un esprit pionnier, de fortes convictions et des valeurs éthiques liées à sa légendaire personnalité de battant.

1.3.2 Stratégie

Publicis Groupe est aujourd'hui le troisième groupe mondial de communication⁽¹⁾ présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur, du conseil à l'exécution, en combinant la transformation marketing et la transformation digitale des entreprises. Publicis Groupe se positionne comme le partenaire privilégié dans la transformation de ses clients pour leur permettre de créer une expérience personnalisée à grande échelle, dans un monde de plus en plus dominé par les plateformes. Le Groupe repose sur dix expertises regroupées au sein de quatre activités principales : la Communication, les Médias, la Data, et la Technologie. Il propose à ses clients une organisation unifiée et fluide leur facilitant l'accès à l'ensemble de ses expertises dans chacun de ses marchés.

Les besoins des clients sont depuis toujours au cœur du modèle de Publicis Groupe. Nos clients, les entreprises, font face aujourd'hui à d'immenses défis, mais aussi à d'immenses opportunités. Les technologies mobiles et numériques ont

transféré le pouvoir aux consommateurs, bouleversant tout le paysage et facilitant l'émergence de nouveaux concurrents. La relation de nos clients avec leurs propres consommateurs, actuels ou potentiels, a été chamboulée par la révolution dans le domaine des media. Ainsi, l'explosion d'Internet se conjugue à l'omniprésence des plateformes et des réseaux sociaux : Google, Facebook, Youtube, Instagram, Twitter, pour n'en citer que quelques-uns. Les habitudes de consommation ont drastiquement évolué, avec des consommateurs de plus en plus habitués à avoir accès à tous les produits en un clic, favorisant l'émergence de plateformes e-commerce. De nouvelles marques, les « Direct to Consumer », sont nées sur internet, créant le besoin pour les marques établies de construire une relation directe avec leurs consommateurs. Le développement des Walled Gardens a créé de nouveaux écosystèmes publicitaires au sein desquels l'accès aux data est très restreint pour les annonceurs. L'utilisation de data toujours plus nombreuses, issues d'internet et mais aussi du monde physique, soulève de nouvelles questions pour les entreprises, notamment en matière de respect de la vie privée. Enfin, les entreprises cherchent de plus en plus à accroître la valeur de leur marque, dans un univers digital où la différenciation est impérative, et alors qu'ils opèrent dans des marchés à faible croissance et avec une pression soutenue sur les coûts.

Face à toutes ces évolutions, Publicis n'a pas attendu pour agir et s'est lancé très tôt dans une transformation d'ampleur pour proposer des solutions toujours plus adaptées, innovantes et efficaces à ses clients. Dès 2006, le Groupe a mis l'accent sur le développement des activités numériques, notamment avec les acquisitions de Digitas, Razorfish, Rosetta, LBi. L'acquisition de Sapient en 2014 a permis au Groupe de se positionner comme le partenaire de la transformation digitale des entreprises, plaçant les besoins des consommateurs et l'expérience client au cœur des opérations.

L'année 2019 a été une année pivot pour le Groupe, avec l'acquisition d'Epsilon, spécialiste du Big Data dans les activités marketing. Grâce à sa technologie et ses plateformes, Epsilon est en mesure de structurer les data brutes de ses clients, de les

(1) Source = Concurrence - Chapitre 1.3.7



enrichir avec une diversité incomparable de sources de données, et d'activer des campagnes personnalisées à grande échelle.

En plaçant Epsilon comme l'expertise data du Groupe, Publicis irrigue l'ensemble de ses activités pour en faire un véritable avantage différenciant :

- ▶ Les marques créatives iconiques du Groupe bénéficieront de la connaissance-client d'Epsilon pour renforcer l'idéation et créer des campagnes encore plus pertinentes, tout en alimentant le Dynamic Creative Engine pour s'adapter en temps réel aux attentes des consommateurs.
- ▶ Les réseaux Media relieront leurs milliards de points de contact aux data d'Epsilon pour améliorer la création de profils individualisés, ce qui permettra une optimisation des dépenses media des clients.
- ▶ Publicis Sapient bénéficiera d'informations propriétaires pertinentes sur les consommateurs, lui permettant d'optimiser les solutions proposées à ses clients pour faire évoluer leur business model.

L'activité de Publicis est plus que jamais orientée vers les métiers d'avenir, avec désormais plus de 30% de son revenu net dans les domaines de la data et de la transformation digitale des entreprises.

En parallèle, le Groupe a également fait évoluer son organisation dans le temps pour répondre aux besoins des clients, qui souhaitent un accès simple et efficace aux différentes expertises du Groupe. Publicis Groupe a ainsi réaligné ses opérations selon une organisation par pays, permettant de nombreuses synergies entre expertises ainsi que la recherche de solutions innovantes. La stratégie du Power of One, qui a été initiée en 2016 de manière à ce que les talents travaillent totalement intégrée au bénéfice des clients du Groupe, est désormais pleinement effective. Par l'intermédiaire du Groupe Client Leader (directeur de clientèle dédié à un client particulier), les clients bénéficient enfin d'un service sur mesure et d'un accès direct à l'ensemble des expertises du Groupe, pour les aider à innover et à faire croître les ventes tout en maîtrisant les coûts.

En 2019, le Groupe a ainsi finalisé sa transformation en termes d'actifs et de structure. Il est désormais positionné de manière unique sur toute la chaîne de valeur au service de ses clients. Il est le seul à disposer d'actifs à grande échelle en créativité, média, data et technologie, ce qui lui donne un avantage compétitif qui se manifeste déjà, comme en témoignent les gains de nouveaux budgets en 2018 et en 2019. En effet, pour la deuxième année consécutive, le Groupe figure en tête des classements de gains de nouveaux budgets, tout en ayant remporté les plus grandes compétitions mondiales auprès de clients existants ou de nouveaux clients (Disney, Beiersdorf, Axa et Novartis).

Les fondations du Groupe sont par ailleurs extrêmement solides financièrement. La marge opérationnelle et le bénéfice net courant par action dilué sont en augmentation respectivement de +11,6%⁽²⁾ et de +8,2%⁽³⁾ en 2019. Le free cash-flow s'établit à près de 1,3 milliard d'euros, permettant au Groupe de confirmer son objectif de désendettement quatre ans après l'acquisition d'Epsilon. Le Groupe continue par ailleurs sa politique

d'investissements dans les talents, avec environ 100 millions supplémentaires investis en 2019.

Tous ces éléments sont autant d'indicateurs qui démontrent à la fois l'engagement exceptionnel de nos salariés et la pertinence de notre stratégie.

1.3.3 Principales activités et organisation du Groupe

Publicis Groupe se positionne comme le partenaire privilégié de ses clients dans leur processus de transformation, pour leur permettre de créer une expérience personnalisée à grande échelle. Ainsi, le Groupe s'organise autour de quatre activités principales : Communication, Media, Data et Technologie ; qui rassemblent dix expertises : Création, Communication stratégique et influence, Production, Achat et stratégie Média, Commerce, Performance, Data, Marketing digital, Transformation digitale des entreprises et Santé.

Communication

Création

Les marques sont de plus en plus globales. Néanmoins, le « penser global, agir local » est de plus en plus plébiscité, dans un monde orienté vers la personnalisation du contenu, qui s'adapte désormais à chaque consommateur.

Les agences de publicité contribuent bien sûr à la production créative que le consommateur découvre quotidiennement en affichage, télévision, radio ou presse, et par le biais de tous les autres canaux digitaux. Elles jouent également un rôle essentiel pour accompagner les clients dans le développement mondial de leurs marques.

La mission première des agences de publicité et des réseaux, est de trouver des idées qui sont à la fois assez universelles pour traverser les frontières, tout en résonnant localement. Avec le développement d'Internet, le contenu devient de plus en plus personnalisé et adapté au consommateur. Ce dernier doit pouvoir se l'approprier facilement et efficacement, et se reconnaître personnellement dans le message. La créativité se définit de plus en plus comme dynamique.

Les activités créatives du Groupe s'articulent autour de grandes marques iconiques, telles que Publicis Worldwide, Saatchi & Saatchi, Leo Burnett, mais aussi Marcel, Fallon, BBH, etc.

Production

Parallèlement à ses agences créatives, Publicis Groupe intègre également une expertise en matière de conception et de fourniture des contenus de marques pour tous les canaux (télévision, imprimé, radio, cinéma, affichage (Out-of-Home), et numérique : display, réseaux sociaux, vidéo sur internet, etc.). Prodigious, le pôle de production de Publicis Groupe, fournit à ses agences et à ses clients des capacités de production avec les

(2) Hors coûts de transaction de 40M€ liés à l'acquisition d'Epsilon.

(3) Hors coûts de transaction de 40M€ liés à l'acquisition d'Epsilon et à taux de changes constants.

outils de gestion des campagnes et les bibliothèques d'archives les plus performants.

Communication stratégique et Influence

Pour accompagner son expertise créative et son savoir-faire en production, Publicis Groupe dispose également de réseaux spécialisés en communication stratégique et influence, dont les plus notables sont MSL, Kekst, Salter Baxter, CNC, Publicis Live.

Ces réseaux d'experts permettent de répondre aux besoins des clients en termes de communication de crise, relation presse, affaires publiques, relation institutionnelles, communication financière, stratégie, événementiel, pour accroître leur visibilité, rendre leur communication plus performante et nourrir le dialogue avec leurs parties prenantes.

Marketing digital

Près de 50% des investissements publicitaires mondiaux sont désormais réalisés en ligne. Le digital dépasse déjà les médias traditionnels dans de nombreux pays, et enregistre un taux de croissance bien supérieur. Publicis a donc développé une offre 100% digitale, Razorfish, pour accompagner les clients souhaitant renforcer leur présence numérique et ainsi réinventer la relation avec leurs consommateurs.

Media

Conseil média et achat d'espace

Cette activité recouvre le conseil aux annonceurs sur l'utilisation optimale des médias pour leurs campagnes de communication, ainsi que l'achat pour leur compte des espaces publicitaires dans les médias, qu'ils soient traditionnels ou numériques. Ces réseaux intégrés de spécialistes en stratégie, d'experts en investissement, de créatifs et de spécialistes du numérique sont essentiels pour aider les clients du Groupe à positionner leur marque de manière optimale et naviguer dans un environnement média de plus en plus complexe. L'activité média s'organise autour de marques globales comme Starcom, Zenith, Spark Foundry. Blue 449 a été fusionnée en mars 2019 avec Spark Foundry (excepté en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis).

Les deux grandes familles de services proposés sont les suivantes :

- ▶ Conseil média/média-planning : en s'appuyant sur des outils informatiques et d'analyse de données sur les comportements de consommateurs, ainsi que sur les analyses d'audience de différents médias, l'agence construit pour l'annonceur une sélection optimale et un plan média détaillé adaptés à sa stratégie de publicité et de communication, à ses objectifs marketing, à sa cible et à son budget ;
- ▶ Achat d'espace : achat de tout espace publicitaire (radio, télévision, affichage, presse, Internet, téléphonie mobile) ou référencement pour le compte de l'annonceur en exécution du plan média accepté, au meilleur prix et dans les meilleures

conditions, grâce à l'expérience et à l'échelle du Groupe et à son pouvoir de négociation.

Performance

Pour optimiser leur présence digitale, certaines marques souhaitent augmenter le trafic que génère leur présence en ligne. Elles font alors appel à Performics, le réseau de performance marketing de Publicis Groupe, qui réorganise leurs actifs digitaux et active les bons canaux (design, contenu, recommandation, search, affiliation, mots-clés, audience cible...), pour augmenter leur performance.

Commerce

À l'heure du numérique, avec la suprématie des géants du e-commerce, de très nombreuses marques cherchent à réinventer leur relation avec les distributeurs, et in fine avec leurs consommateurs. L'expertise Commerce de Publicis leur permet de définir une nouvelle stratégie pour optimiser leurs canaux de distribution : présence en magasin, boutiques propres, visibilité sur les sites de e-commerce, amélioration des conditions de livraisons, et plateforme propriétaire pour des ventes directement au consommateur.

La practice Commerce rassemble l'ensemble des expertises du Groupe : la créativité (pour le contenu), l'expérience consommateur (en magasin ou en ligne), la performance (pour la présence en ligne et les promotions), la data (pour adapter en continu le message à son audience) et la technologie (pour construire la plateforme propriétaire des marques et recueillir les données des consommateurs).

Data

Avec l'acquisition d'Epsilon le 1^{er} juillet 2019, Publicis Groupe a pris un temps d'avance sur l'usage de la data et de la technologie dans le domaine de la transformation marketing et digitale des entreprises. Epsilon est une société américaine de technologie et de plateforme, disposant d'une expertise et d'un patrimoine considérable en data. Lors de son acquisition, la société employait environ 9 000 personnes, dont 3 700 data scientists et 2 000 ingénieurs basés à Bangalore. La vaste majorité de son activité est localisée aux États-Unis.

L'expertise d'Epsilon couvre l'ensemble du cycle de la data des consommateurs. Elle permet en premier lieu de structurer et d'enrichir les data brutes dont ses clients disposent, et d'activer ensuite des campagnes personnalisées, multicanales et à grande échelle. L'offre data du Groupe a été simplifiée pour aider les clients à construire et contrôler leur first party data, et tirer profit de cette connaissance du consommateur afin d'optimiser leurs dépenses médias. Il était donc primordial pour le Groupe de privilégier une intégration rapide d'Epsilon, pour faire de son expertise une des activités principales du Groupe.

En 2019, Epsilon est ainsi devenue l'unique plateforme de data et technologie de Publicis Groupe, pour offrir de la personnalisation à grande échelle, la plateforme Publicis People Cloud ainsi que les activités qui y sont associées ayant été intégrées à Epsilon. Son savoir-faire dans l'embarquement, l'enrichissement et l'activation de la data brute des clients, ainsi que ses expertises verticales, sont désormais implantées au centre des activités du Groupe.

Toutes les expertises data du Groupe sont maintenant rassemblées sous le même toit et irriguent l'ensemble des activités du Groupe.

Technologie/ Transformation digitale des entreprises

Publicis Sapient est la plateforme technologique, numérique et de consulting de Publicis Groupe, proposant à ses clients d'accélérer leur transformation digitale grâce à l'expertise d'une équipe de près de 20 000 collaborateurs.

Depuis 2018, Publicis Sapient est organisé par « Industry verticals » pour rassembler les expertises par secteur économique, mieux comprendre les défis et les opportunités de croissance et de transformation, afin de proposer aux clients du Groupe le savoir-faire qui assurera leur succès. Les huit « Industry Verticals » sont l'automobile, les produits de grande consommation, l'énergie et les matières premières, la distribution, les services financiers, la santé, les médias et télécommunications, les voyages et hôtellerie.

Au deuxième semestre 2019, Publicis Groupe a réorganisé l'activité nord-américaine de Publicis Sapient pour la focaliser sur la transformation digitale des entreprises, son segment à plus forte croissance. Le Groupe a ainsi rapproché les activités de marketing digital de ses marques créatives, en les regroupant sous la marque Razorfish.

Expertise dédiée dans le domaine de la santé

Publicis Groupe s'est très tôt doté d'une activité spécialisée dans le domaine de la santé. Elle regroupe plusieurs marques phares telles que Digitas Health (DH) et Publicis Health Media (PHM). Ces marques spécialisées dans les médias du secteur de la santé et du bien-être ont su créer un modèle holistique en combinant leurs expertises avec les réseaux médias du Groupe, ou encore In-sync Consumer Insight qui apporte une profonde connaissance des patients, des professionnels de la santé et des organismes payeurs, créant une véritable différenciation. Elle couvre la totalité des besoins de ses clients, du lancement d'un produit jusqu'à son évolution en générique, en proposant également des solutions numériques et commerciales.

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

communication santé englobe un grand nombre d'actions qui se déroulent de la conception jusqu'à la maturité du produit : conseil préalable à la mise sur le marché d'un produit, outils de communication (publicité, marketing direct, numérique, phoning...), formation médicale, communications scientifiques, relations publiques, et événements.

Publicis Groupe a donc su faire évoluer son organisation et sa structure pour être en adéquation avec les problématiques des clients, qui sont au cœur de son modèle. Il leur propose ainsi un accès à une organisation unifiée et fluide, favorisant l'émulation et facilitant la génération de synergies entre toutes les expertises du Groupe, dans le but d'optimiser le parcours client et l'atteinte de résultats optimaux dans chacun de ses marchés clés.

Organisation du Groupe

Organisation du Groupe par pays

Pour proposer dans chaque pays l'offre unique qui combine l'ensemble des expertises du Groupe, Publicis a défini 10 marchés clés : États-Unis, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie-Pacifique & Afrique-Moyen-Orient, Europe du Nord et Centrale, Europe du Sud, Canada, Amérique latine (hors Brésil) et Brésil. Cette organisation par pays permet de casser les silos et de mettre à la disposition des clients une solution intégrée, sur mesure et innovante, née de la complémentarité entre la créativité, les médias, la data et la technologie. Ces dix pays ou régions sont chacun dirigés et supervisés par une unique personne, ils sont pilotés au quotidien par un comité exécutif unifié, rassemblant les membres des différentes expertises, et disposent de fonctions-support communes. Ils sont ainsi capables de proposer aux clients une offre transversale répondant à tous leurs besoins.

Les États-Unis représentant près de 60% du revenu net du Groupe, une organisation spéciale y a été retenue, adaptant cette approche à la taille du pays. Ainsi, comme annoncé en juillet 2019, le Groupe a mis en place un comité exécutif US, présidé par Arthur Sadoun, qui rassemble les quatre activités cœur du Groupe : créative, médias, data et technologique. Cet organe a pour mission de superviser la gouvernance aux États-Unis, d'accélérer la mise en œuvre de la stratégie du Groupe en combinant toutes les expertises au sein d'une même offre et enfin d'accroître les synergies de revenus grâce à la cross-fertilisation.

Groupe Client Leaders

Publicis Groupe a toujours placé les clients au cœur de sa stratégie. Pour les servir au mieux, le Groupe a mis en place à partir de 2016 une organisation fondée sur les Client Leaders, des responsables de clientèle dédiés à un client particulier. Les grands clients utilisant les services de Publicis Groupe sur plusieurs marchés ou à travers plusieurs expertises sont suivis par un Groupe Client Leader (GCL). Les grands clients utilisant les services de Publicis Groupe uniquement dans un pays ou dans une région sont suivis par un Country Leader.

Cette organisation permet ainsi au client d'avoir une relation simple et gérée par un seul point de contact. Elle permet

également d'accroître la cross-fertilisation et de proposer de façon transversale l'ensemble de ses activités et expertises à ses clients : Création, Communication stratégique et influence, Production, Achat et stratégie Média, Data, Commerce, Performance, Marketing digital, Transformation digitale des entreprises et Santé. Toutes les activités du Groupe proposées à un client sont donc rassemblées sous un unique compte de résultat, piloté par le Groupe Client Leader.

Le rôle du GCL est de resserrer et pérenniser les relations nouées entre Publicis Groupe et ses clients, partout dans le monde et quelle que soit l'expertise à laquelle ils font appel, mais a aussi pour ambition de leur faciliter l'accès aux talents et à la diversité des expertises du Groupe, dans une optique de simplification de l'organisation et de la relation client.

Global Services

Global Services conçoit et déploie des outils globaux, indispensables pour assurer la cohérence de l'offre du Groupe au sein de ses dix marchés clés, améliorer sa performance, et tirer profit d'économies d'échelle. Mis en place début 2020, Global Services comprend quatre départements : Media, Commerce, Production et Contenu, et est piloté par Steve King, COO de Publicis Groupe.

Re:Sources

Re:Sources est la colonne vertébrale du modèle de collaboration du Groupe en apportant un soutien logistique dans ses principaux marchés. Afin que les agences de Publicis Groupe se transforment, innover et accroissent leur productivité, Re:Sources leur apporte des solutions de pointe, des plateformes technologiques unifiées et son expertise. Unis sous la bannière « L'excellence à travers la collaboration », les services partagés de Publicis Groupe (facturation, trésorerie, juridique, ressources humaines, infrastructures technologie, achats, immobilier, etc.) travaillent main dans la main avec les agences et les aident à trouver les meilleures solutions pour que leurs clients procurent à leur tour une expérience consommateur redéfinie et y trouvent un bon retour sur investissement.

1.3.4 Principaux clients

Publicis Groupe dispose d'un portefeuille clients diversifié et représentatif de l'économie mondiale. Le Groupe compte un grand nombre de ses clients occupant une position de leader mondial dans leur secteur (plus de la moitié du revenu net est réalisée avec des clients internationaux, c'est-à-dire dont le budget est géré dans plus de cinq pays) ou une position de leader national. Les trente premiers clients représentent 35 % du revenu consolidé du Groupe (voir section 6.6 « Notes annexes aux états financiers consolidés » - note 28). Les délais de règlement sont conformes aux pratiques de marché et aux réglementations en vigueur dans chacun des pays dans lesquels le Groupe opère. La récurrence du revenu et des contrats est variable selon les clients. Toutefois, les revenus de Publicis Groupe se caractérisent par une forte proportion de clients fidèles sur de nombreuses années.

Les principaux clients des grands réseaux du Groupe en 2019 sont indiqués ci-dessous :

Communication

Altria, AT&T, Bradesco, Citigroup, Daimler AG, Deutsche Telekom Group, Fiat Chrysler Automobile Group, General Motors, Google, Heineken, Kellogg, L'Oréal, McDonald's, Nestle, Procter & Gamble, Renault, Samsung, Toyota, Volkswagen, Walmart.

Media

Bank of America, Best Buy, Citigroup, Comcast, Coty, Deutsche Telekom Group, Fiat Chrysler Automobile Group, GSK, Kellogg, Kohl's, Kraft Heinz, Lowe's Companies, Inc., Nestle, Novartis Pharma, Procter & Gamble, Reckitt Benckiser, Samsung, The JM Smucker, Verizon, Whirlpool Group.

Technologie / Transformation digitale des entreprises

Anglo Gulf Trade Bank, Capital Group, Cargill Agricola S/A, Citigroup, Daimler AG, Fiat Chrysler Automobile Group, Goldman Sachs Group Inc, Invesco, Lloyds Banking Group (LBG), Marriott Group, McDonald's, Nationwide Building Society, Nissan, RBS, Samsung, Unilever, US Dpt of Health & Human Services, Verizon, Wellington Management Co LLP, Z Energy.

Santé

Abbvie, AstraZeneca, Bayer, Biogen Idec, Bristol-Myers Squibb, Gilead Sciences, GSK, Hospital Corporation America, Ipsen, Johnson - Johnson, Merck & Co, Novartis Pharma, Novo Nordisk, Pfizer, Roche, Sanofi, Sunovion, Takeda.

En 2019, les secteurs d'activité des clients du Groupe se répartissent comme suit dans le revenu net total :

- ▶ Finance : 17 % ;
- ▶ Automobile : 15 % ;
- ▶ TMT : 13 % ;
- ▶ Grande consommation : 12 % ;
- ▶ Alimentations et boissons : 12 % ;
- ▶ Santé : 10 % ;
- ▶ Loisirs/énergie/luxe : 8 % ;
- ▶ Distribution : 8 % ;
- ▶ Autres : 5 %.

Sur la base de 3 769 clients représentant 88 % du revenu net total du Groupe.

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

1.3.5 Principaux marchés

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

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

/ Le marché publicitaire mondial par zone géographique

Marché publicitaire mondial 2019	Dépenses publicitaires 2019 (en millions de US dollars) ^{(1) (2)}	% des dépenses publicitaires mondiales 2019 ^{(1) (2)}	% du revenu net de Publicis Groupe 2019
Amérique du Nord	253 555	41 %	57 %
Europe	131 492	21 %	27 %
Asie Pacifique	201 551	32 %	10 %
Amérique latine	29 558	5 %	3 %
Afrique – Moyen Orient	7 756	1 %	3 %
Total	623 912	100 %	100 %

(1) En prix courants et aux taux de change moyens de 2019.

(2) Prévisions de Zenith sur les marchés où opère Publicis Groupe.

/ Le revenu net de Publicis Groupe par grandes zones géographiques

(en millions d'euros)	2018	En %	2019	En %
Amérique du Nord	4 795	54 %	5 516	57 %
Europe	2 622	29 %	2 630	27 %
Asie Pacifique	924	10 %	1 006	10 %
Amérique latine	347	4 %	326	3 %
Afrique – Moyen-Orient	281	3 %	322	3 %
Total	8 969	100 %	9 800	100 %

1.3.6 Saisonnalité de l'activité

Les dépenses en publicité et en communication des annonceurs varient notamment en fonction des évolutions effectives ou attendues des dépenses des consommateurs. Sur un nombre important de marchés du Groupe, les dépenses des consommateurs sont typiquement moins élevées au début de l'année, à la suite des fêtes, et aux mois de juillet et août, les mois de vacances les plus habituels en Europe et en Amérique du Nord, qu'à d'autres moments de l'année. Par conséquent, les dépenses en publicité et en communication sont également moins importantes durant ces périodes. Les revenus du Groupe sont historiquement souvent plus élevés aux deuxième et quatrième trimestres de l'année qu'aux premier et troisième trimestres.

1.3.7 Concurrence

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

Le tableau ci-après indique le revenu net et le revenu publiés par chacun des quatre premiers groupes pour l'année 2019 :

(en millions) ⁽¹⁾	WPP	Omnicom	Publicis	Interpublic
Revenu net en monnaie locale	10 847 GBP	n/d	9 800 EUR	8 625 USD
Revenu net en dollars	13 852 USD	n/d	10 971 USD	8 625 USD
Revenu en monnaie locale	13 234 GBP	14 954 USD	11 001 EUR	10 221 USD
Revenu en dollars	16 900 USD	14 954 USD	12 315 USD	10 221 USD

(1) Taux de change : 1 EUR = 1,119 USD, 1 EUR = 0,877 GBP.

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

Publicis Groupe doit également faire face à la concurrence d'un grand nombre d'agences publicitaires locales indépendantes sur des marchés du monde entier, proposant des services au travers de ses agences spécialisées et services marketing. De nouveaux concurrents issus des secteurs IT/consulting ont fait leur entrée, tels qu'Accenture, Deloitte ou Capgemini, principalement par le biais d'acquisitions dans le domaine de la publicité, à l'image d'Accenture qui a racheté Droga5 en 2019.

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

1.3.8 Environnement réglementaire

Certaines activités du Groupe sont régies par des réglementations qui peuvent varier en fonction des pays ou des régions dans lesquels le Groupe opère.

Par exemple, en France, les activités d'achat d'espaces publicitaires dans les médias sont soumises à la loi Sapin qui a pour objectif de rendre transparentes les transactions d'achat d'espaces publicitaires dans les médias. La loi Sapin prohibe l'achat, par une agence de publicité, d'un espace publicitaire à une entreprise spécialisée dans les médias, pour commercialiser ensuite cet espace à des conditions différentes à des annonceurs. L'agence doit agir exclusivement en tant que mandataire de ses annonceurs lors de l'achat de l'espace publicitaire. La loi Sapin s'applique aux activités publicitaires en France lorsque la société spécialisée dans les médias et l'annonceur ou l'agence de publicité sont français ou situés en France.

Dans de nombreux pays, la publicité et la commercialisation de certains produits sont soumis à une réglementation stricte, notamment en ce qui concerne le tabac, l'alcool, les produits

pharmaceutiques et les produits alimentaires. Les nouvelles réglementations ou normes concernant de tels produits pourraient avoir un impact défavorable sur les opérations du Groupe.

Ces réglementations peuvent faire l'objet de fréquentes modifications ; leur champ d'application peut être modifié à tout moment ; de nouvelles réglementations peuvent être mises en place, y compris parfois sans préavis ; et l'évolution du Groupe peut l'amener à étendre ses activités à des domaines soumis à des réglementations qui ne le concernaient pas auparavant. Les réglementations auxquelles le Groupe est assujéti pourraient notamment évoluer à la suite de la décision du Royaume-Uni de quitter l'Union européenne (« Brexit »). Toute nouvelle réglementation ou modification dans la mise en œuvre ou l'application des lois et réglementations en vigueur ou tout assujettissement à des nouvelles réglementations peut avoir une incidence significative sur le Groupe.

Même si la nature et le champ d'application des réglementations varient d'un pays à l'autre, le Groupe est soumis à des lois et des réglementations relatives à la protection des données à caractère personnel dans la plupart des pays dans lequel le Groupe conduit ses activités.

Le Groupe a adapté sa politique en matière de protection des données personnelles pour se mettre en conformité avec le Règlement Général relatif à la Protection des Données, règlement européen 2016/679 du 27 avril 2016 (le « RGPD »), lequel est entré en application en mai 2018.

Le RGPD s'applique à toute organisation (i) qui traite des données à caractère personnel dans le cadre des activités d'un établissement sur le territoire de l'Union Européenne (« UE ») ou (ii) dont les traitements sont liés à l'offre de biens ou de services à des personnes localisées sur le territoire de l'UE ou au suivi de leur comportement. Le RGPD repose sur un ensemble de principes relatifs au traitement des données à caractère personnel, notamment le principe de minimisation des données qui consiste à limiter le traitement de ces données à ce qui est nécessaire au regard des finalités pour lesquelles lesdites données sont traitées. Par ailleurs, l'introduction des nouveaux principes de *privacy by design* et *privacy by default* oblige les entreprises à prendre en considération les mesures techniques et organisationnelles nécessaires à la protection des données à caractère personnel dès la conception de nouveaux produits et services. Le RGPD a également créé de nouvelles obligations incombant aux responsables de traitement et à leurs

sous-traitants dans le but de responsabiliser les entreprises. Parmi ces obligations figure l'obligation de notifier aux autorités de contrôle, et dans certains cas, aux individus concernés, les violations de données à caractère personnel susceptibles de susciter un risque pour les droits des personnes concernées. Les entreprises traitant un volume important de données à caractère personnel, comme Publicis, sont également tenues de mettre en place un registre de leurs activités de traitement et désigner un délégué à la protection des données. Corrélativement au renforcement des obligations incombant aux entreprises, le RGPD crée et renforce les droits des individus, notamment s'agissant de leur droit d'information des traitements mis en œuvre. Le RGPD encadre également les transferts de données à caractère personnel en dehors de l'UE afin de s'assurer que les individus bénéficient d'un niveau de protection suffisant et approprié. Le RGPD prévoit des sanctions administratives dont le montant peut atteindre 20 millions d'euros ou 4 % du chiffre d'affaires annuel mondial dans les cas de violation les plus graves. Des autorités de contrôle européennes ont déjà eu recours à ce mécanisme de sanction depuis l'entrée en application du RGPD et font preuve d'une vigilance accrue.

Parallèlement à cette réglementation, la directive 2002/58/EC dite « ePrivacy », telle que modifiée, prévoit également

des règles afin de garantir la protection de la vie privée des individus en matière de communications électroniques. Cette directive, ainsi que sa transposition en droit français par la loi n° 2004-575 pour la confiance dans l'économie numérique, impose notamment des obligations dans le cadre d'opérations de prospection commerciale et encadre l'utilisation de traceurs (*cookies*). La directive « ePrivacy » est actuellement en cours de révision et devrait être remplacée par un règlement « ePrivacy » d'application directe au sein de l'UE.

D'autres pays ont adopté une réglementation relative à la protection des informations personnelles. Aux États-Unis, l'État de Californie a adopté une loi renforçant la protection de la vie privée (*California Consumer Privacy Act of 2018*) (le « CCPA ») qui est entrée en application au 1^{er} janvier 2020. Le CCPA oblige notamment les entreprises qui traitent des informations personnelles relatives aux consommateurs résidant en Californie à informer ceux-ci quant à leurs pratiques de collecte, utilisation et partage de données. Le CCPA permet également aux consommateurs résidant en Californie de s'opposer à des partages de leurs informations avec des tiers et leur attribue un nouveau droit à agir en cas de violation de leurs données.

1.4 INVESTISSEMENTS

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

1.4.1 Principaux investissements et désinvestissements réalisés au cours des trois dernières années

L'année 2017 s'est inscrite dans la lignée de 2016. Avec une attention portée à la transformation de Publicis Groupe, le nombre d'acquisitions a été modeste.

Le 23 janvier, Publicis Communications a acquis deux agences dans le numérique, au travers de Leo Burnett : The Abundancy et Ardent. Ces agences complètent les compétences de Leo Burnett dans les données, la création et la technologie. Ardent fournit une technologie propriétaire qui utilise les données de recherche pour comprendre le comportement des consommateurs et anticiper leurs intentions. The Abundancy applique ces enseignements pour la génération de contenus adaptés. Ensemble, elles comptent 60 employés qui ont rejoint

les équipes de Leo Burnett désormais dirigé par Andrew Swinand aux États-Unis.

Le 1^{er} juillet, Publicis Communications a annoncé l'acquisition de The Herd Agency, qui compte parmi les agences australiennes les plus importantes et récompensées. Cette acquisition permet à Publicis Communications d'offrir à ses clients une gamme élargie de services en relations publiques parmi lesquelles la stratégie, les affaires publiques, le « earned media », les relations investisseurs, les campagnes intégrées, la communication de crise, les réseaux sociaux et le contenu marketing. The Herd Agency est rattachée à MSLGROUP en Australie.

Le 19 juillet, Publicis Communications a réalisé l'acquisition d'Ella Factory, agence française de conseil en communication institutionnelle créée en janvier 2012, et présidée par Clément Léonarduzzi. Ella Factory est rattachée à Publicis Consultants, dont Clément a pris la direction depuis octobre 2017.

Le 27 juillet, Prodigious, la plateforme de production de Publicis Communications a annoncé l'acquisition de Translate Plus, un fournisseur global de services linguistiques expert en transcréation. La transcréation est l'adaptation complète du message de marque d'un produit ou d'une publicité pour un marché cible, et s'insère au sein des grandes campagnes de publicité mondiale. Créé en 2008, Translate Plus emploie plus de 130 personnes dans 10 bureaux internationaux à Londres, aux Pays-Bas, en Allemagne, au Danemark, en Suède, Italie, Bulgarie, Washington DC, Chine et au Japon. Son portefeuille de clients comprend Mondelez, Porsche Consulting, Reckitt Benckiser, Rentalcars et Ricoh.

Le 14 septembre, Publicis Health, la solution Santé de Publicis Groupe, a annoncé l'acquisition de PlowShare Group, l'agence de communication leader exclusivement dédiée aux organisations humanitaires et aux agences fédérales pour les campagnes marketing sur les causes et missions sociales. Créée il y a plus de 20 ans, PlowShare travaille notamment avec la Croix-Rouge Américaine (American Red Cross), les Centers for Disease Control and Prevention, Habitat for Humanity, Make-A-Wish Foundation, March of Dimes, World Wildlife Fund. Basé à Stamford (Connecticut) avec des bureaux à Atlanta, New York et Washington DC, et doté d'une équipe de 18 personnes, PlowShare fournit l'ensemble des prestations de publicité et de marketing : achat d'espaces, création, relations publiques, réseaux sociaux...

Le 29 septembre, Publicis Communications a annoncé l'acquisition de Harbor Picture Company, société de production spécialisée dans les films publicitaires pour la télévision et Internet. Créé il y a 7 ans, Harbor Picture Company est rattaché à Prodigious, l'entité de production de Publicis.

Les paiements effectués (décaissements bruts, avant déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2017 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 76 millions d'euros. Par ailleurs, 232 millions d'euros ont été décaissés pour des paiements de complément de prix et 35 millions d'euros pour des paiements de participations ne donnant pas le contrôle.

En 2017, outre des rachats effectués dans le cadre du contrat de liquidité, le Groupe a procédé à des rachats d'actions pour un montant de 324 millions d'euros, s'inscrivant dans le cadre de la couverture des plans d'actions de performance à destination des salariés du Groupe.

L'année 2018 a été marquée par l'exécution du plan « Sprint to the Future ». Cela s'est traduit par plusieurs acquisitions, visant notamment à renforcer les *strategic game changers* (data, créativité dynamique, transformation digitale des entreprises), mais également par la cession de plusieurs sociétés ne rentrant pas dans le cadre de ce plan.

Publicis Groupe a finalisé la cession de Genedigi au cours du 2^e trimestre 2018.

Le 17 juillet, Publicis Health a annoncé l'acquisition de Payer Sciences, une agence ultra-innovante mettant en œuvre des stratégies marketing s'appuyant sur une forte expertise en data analytics, et apportant son aide aux groupes pharmaceutiques dans leurs relations avec les systèmes de remboursement aux États-Unis. Basée à Morristown, New Jersey, Payer Sciences dispose d'une équipe de 40 data analysts, d'experts en systèmes de remboursement et en communication B2B.

Le 1^{er} août, Publicis Communications a annoncé l'acquisition de One Digital, agence digitale basée à Sao Paulo, tournée vers la performance et la créativité. Créée en 2003, One Digital compte 64 employés et collabore avec des marques aussi bien brésiliennes qu'internationales telles qu'Agora (investissements), American Express, Autoline (services financiers), BitBlue (crypto-monnaie), Bradesco (services bancaires), Next (services bancaires online), Norsk Hydro Brasil (production d'aluminium) et ShopFacil.com (e-commerce). L'agence sera rattachée à Publicis Communications qui compte 1 700 collaborateurs au Brésil toutes agences confondues telles que Arc, Deepline, DPZ&T, F/Nazca Saatchi & Saatchi, Leo Burnett, Tailor Made,

MSL, Publicis Brésil, Prodigious, Sapient AG2, Talent Marcel et Vivid Brand.

Le 4 octobre, Publicis Groupe a annoncé l'acquisition de Kindred Group, le plus grand groupe indépendant de communication numérique en République tchèque. Fondé en 2013 par Michal Nýdrle et plusieurs associés, Kindred Group est un ensemble d'agences indépendantes spécialisées comprenant les agences digitales Nýdrle et Inspiro, et les agences médias Red Media et Go.Direct. En cinq ans, Kindred Group est devenu la plus importante agence indépendante de communication numérique en République tchèque en termes de revenus (source : Association of Communications Agencies Czech Republic). Kindred Group compte parmi ses clients plusieurs marques internationales et locales, comme Moneta Money Bank, Unilever, KVM, Vodafone, Zoot, Rémy Cointreau, la banque Ceskoslovenska obchodní, Huawei et Makro Cash and Carry. Avec cette acquisition, le nombre total d'employés de Publicis Groupe dans le pays est porté à 400 personnes. Grâce à l'intégration de Kindred Group, Publicis Groupe est capable d'offrir une solution intégrée à ses clients en République Tchèque qui couvre aussi bien l'analyse de données, le conseil et la mise en œuvre technologique, que l'achat d'espace programmatique et la créativité enrichie par la data.

Le 22 octobre, Publicis Groupe a annoncé être entré en négociations exclusives avec Xebia France, cabinet de conseil IT agile. Fondé en 2005 par Luc Legardeur, Xebia France est un cabinet réputé en conseil IT agile, spécialisé dans les technologies Data, Web, Cloud, les architectures réactives et la mobilité. Cette pépite technologique, forte de 170 talents appelés les « Xebians », accompagne de grands comptes tels que Axa, Air France, BNP Paribas, la Française des Jeux, Meetic, Natixis, Sanofi, ainsi que des startups comme BlaBlaCar, Early Birds, ManoMano. Ce rapprochement renforce les équipes de Publicis Sapient en France (650 personnes) et son expertise en technologie. Il enrichit l'offre unique de Publicis Sapient qui combine stratégie, consulting, expérience et technologie, combinaison essentielle au succès de la transformation *end-to-end* des clients. L'acquisition a été finalisée en fin d'année 2018.

Le 20 décembre, Publicis Groupe a annoncé être entré en négociations exclusives avec les actionnaires fondateurs de Soft Computing, leader français de la data marketing, en vue de l'acquisition d'un bloc de contrôle représentant 82,99 % du capital au prix de 25,00 euros par action, coupon 2018 attaché, soit une prime de 66,66 % par rapport au cours de clôture du 19 décembre 2018. Cette acquisition a été finalisée le 7 février 2019. Fondée en 1984 par Éric Fischmeister et Gilles Venturi, Soft Computing est une société spécialisée dans la data et son exploitation au service du marketing digital et de la transformation de l'expérience client. Cette structure leader, forte de plus de 400 talents, accompagne la plupart des grandes entreprises des secteurs de la distribution, des services et de la finance. Ce rapprochement renforce l'expertise de Publicis Groupe en France dans les domaines de la data marketing, sur l'ensemble de la chaîne de valeur et affirme encore plus son positionnement de partenaire de la transformation de ses clients.

Publicis Groupe a signé un accord de cession le 31 décembre 2018 de Publicis Health Services (PHS) à Altamont Capital Partners. La cession a été finalisée le 31 janvier 2019. Cette

cession fait suite à l'annonce en juillet 2018 de la mise sous revue stratégique de cet actif, et au lancement d'un processus de cession communiqué aux marchés en octobre de cette même année. Cette entité fournit des représentants commerciaux (CSO, ou *Contract Sales Organization*). Cette cession permet à Publicis Health, dirigée par Alexandra von Plato, de se recentrer sur ses activités de créations média, insights et consulting. Publicis Groupe reste déterminé à fournir la meilleure offre à ses clients dans leur transformation digitale et cela se traduira par des investissements dans le consulting lié à la santé, dans la data et la technologie.

Les paiements effectués (décaissements bruts, avant déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2018 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 136 millions d'euros. Par ailleurs, 130 millions d'euros ont été décaissés pour des paiements de complément de prix et 21 millions d'euros pour des paiements de participations ne donnant pas le contrôle.

En 2018, le Groupe n'a procédé à aucun rachat d'actions en dehors des rachats effectués dans le cadre du contrat de liquidité.

L'année 2019 a été marquée par l'acquisition d'Epsilon, la transaction la plus importante en taille dans l'histoire du Groupe. D'autres acquisitions et certaines cessions de plus petite taille ont été réalisées, contribuant ainsi à accélérer le recentrage du Groupe sur les actifs au cœur de sa stratégie.

Le 14 février 2019, Publicis Groupe a annoncé qu'à la suite du processus de cession engagé en 2018, ses filiales détenant les sociétés de l'ensemble Proximedia sont entrées en négociation exclusive avec la société Ycor en vue de céder la totalité de l'ensemble Proximedia. Présent en France, Belgique, Pays-Bas et Espagne, Proximedia apporte des services digitaux aux TPE, PME, commerçants et artisans pour leur présence sur le Web et leur promotion. Au 31 décembre 2018, Proximedia comptait 575 salariés dont 231 en France, 311 au Benelux et 33 en Espagne. La cession s'est finalisée au cours du premier semestre 2019.

Le 14 avril 2019, Publicis Groupe a annoncé avoir conclu un accord avec Alliance Data Systems Corporation en vue d'acquérir Epsilon. Epsilon est une société de technologie et de plateformes, disposant d'une expertise et d'un patrimoine considérable de data. En 2018, Epsilon a généré 1,9 milliard de dollars de revenu net ⁽¹⁾, dont 97 % aux États-Unis ; la société emploie environ 9 000 personnes, dont 3 700 data *scientists* et 2 000 ingénieurs basés à Bangalore.

L'expertise d'Epsilon couvre l'ensemble du cycle de la data des consommateurs. Elle permet de structurer et d'enrichir les data brutes dont ses clients disposent et d'activer des campagnes personnalisées, multicanal et à grande échelle.

Le succès d'Epsilon se mesure aussi à la qualité de son portefeuille de clients : Epsilon a gagné la confiance d'au moins 7 des 10 plus grandes entreprises américaines dans des secteurs aussi variés que l'automobile, le retail, les services financiers, les produits de grande consommation ou les médias. Les 50 plus gros clients

d'Epsilon lui font confiance depuis 14 ans en moyenne et ont généré 8 % de croissance annuelle au cours des deux dernières années.

Cette acquisition accélère la mise en œuvre de la stratégie de Publicis Groupe visant à devenir le partenaire privilégié de ses clients dans leur transformation.

Le montant de la transaction s'est élevé à 4,4 milliards de dollars, en numéraire ; il correspond à un prix net d'acquisition de 3,95 milliards de dollars après prise en compte des impacts fiscaux favorables liés à la transaction. Le multiple d'acquisition induit est de 8,2x, sur la base d'un EBITDA ajusté 2018 de 485 millions de dollars ⁽²⁾.

Publicis Groupe a financé cette acquisition grâce au succès de son émission obligataire du 5 juin 2019, d'un montant de 2,25 milliards d'euros en trois tranches, grâce à un prêt à moyen terme et grâce à l'utilisation de 650 millions de dollars de trésorerie disponible.

La transaction a été finalisée le 1^{er} juillet 2019, date à laquelle le Groupe a commencé à consolider les résultats d'Epsilon. L'intégration est largement finalisée à la fin de l'année 2019. Epsilon se positionne au cœur du Groupe comme l'expertise pour la construction, l'enrichissement et l'activation de la *first-party* data pour irriguer l'ensemble des activités du Groupe. Les activités de publicité d'Epsilon ont été intégrées à Leo Burnett, et le Groupe a décidé de mener une revue stratégique de la pratique CJ Affiliate, explorant ainsi différentes possibilités de générer de la valeur.

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

Les paiements effectués (décaissements bruts, avant déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2019 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 4 076 millions d'euros. Par ailleurs, 123 millions d'euros ont été décaissés pour des paiements de complément de prix et 40 millions d'euros pour des paiements de participations ne donnant pas le contrôle.

(1) Selon les principes comptables de Publicis.

(2) Sur la base de l'EBITDA (marge opérationnelle avant amortissements) 2018 publié par Epsilon ajusté de coûts de séparation pour 21 millions d'euros, d'une charge pour la Stock Based Compensation de 30 millions d'euros en ligne avec les principes comptables de Publicis, de l'impact favorable de 60 millions d'euros de réduction des coûts en cours de mise en œuvre chez Epsilon et avant d'éventuelles synergies de coûts résultant de cette transaction. Conversion €/ \$ au taux de change moyen 2018 de 1,18.

Dans le contexte de l'acquisition d'Epsilon, le programme de rachat d'actions qui avait été annoncé en début d'année 2019 a été suspendu, la priorité étant donnée au désendettement. Ainsi, en 2019, le Groupe n'a procédé à aucun rachat d'actions en dehors de ceux effectués dans le cadre de son contrat de liquidité.

1.4.2 Principaux investissements et désinvestissements en cours

Il n'y a aucun investissement ou désinvestissement significatif en cours.

1.4.3 Principaux investissements à venir

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

Par ailleurs, le Groupe a des engagements relatifs à des compléments de prix et à des rachats de participations d'actionnaires minoritaires pour des montants, au 31 décembre 2019, s'élevant respectivement à 347 millions d'euros et 36 millions d'euros, soit au total 383 millions d'euros dont 133 millions d'euros à payer à moins d'un an.

1.5 CONTRATS IMPORTANTS

Le 12 avril 2019, la Société a conclu un accord définitif portant sur l'acquisition d'Epsilon par Publicis Groupe. La réalisation de cette acquisition était soumise à certaines conditions suspensives, dont l'obtention des autorisations réglementaires requises, y compris des autorités de la concurrence aux États-Unis, qui ont été remplies. Le *closing* de la transaction a eu lieu le

1^{er} juillet 2019. En dehors de cette opération, Publicis Groupe n'a pas conclu de contrats importants ou conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe, autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires, au cours des deux années précédant la date du présent document d'enregistrement universel.

1.6 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Le Groupe estime qu'il n'est dépendant d'aucun brevet ou licence spécifique pour l'exploitation de ses activités.

RISQUES ET GESTION DES RISQUES



2.1	PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES	40	2.3	ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES	46
	Facteurs de risques	40			
2.2	PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	44			
2.2.1.	Objectifs et organisation	44			
2.2.2	Dispositif de contrôle interne	44			
2.2.3	Suivi de l'efficacité du système de contrôle interne	45			
2.2.4	Dispositif de gestion des risques	45			

2.1 PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

Les facteurs de risques suivants, complétés d'autres informations et des comptes consolidés du Groupe figurant dans le présent document, doivent être pris en compte, avant toute décision d'investissement dans les actions ou les instruments financiers de Publicis Groupe. Cette section présente les principaux risques auxquels Publicis Groupe estime être exposé, à la date du présent Document d'enregistrement universel. Chacun de

ces risques peut avoir un impact négatif sur les résultats et la situation financière du Groupe ainsi que sur le cours de ses actions ou de ses instruments financiers. D'autres risques ou incertitudes dont la Société n'a pas connaissance, ou qui sont actuellement non significatifs, pourraient également devenir des facteurs importants ayant un impact négatif sur le Groupe.

Description des principaux facteurs de risques

Conformément aux dispositions de l'article 16 du règlement (UE) 2017/1129, au sein de chacune des catégories de risques mentionnées ci-dessous, les facteurs de risques sont présentés par ordre décroissant d'importance selon l'évaluation qu'en fait le Groupe à la date du présent document. Les facteurs de risques considérés comme les plus importants sont présentés

en premier, conformément à une évaluation qui tient compte de leur niveau d'impact potentiel et de leur probabilité d'occurrence. L'évaluation par Publicis Groupe de l'importance des risques peut être modifiée à tout moment, en fonction de l'évolution des circonstances jugées pertinentes.

Covid-19

Le groupe aborde 2020 dans un contexte caractérisé par une incertitude économique élevée liée à l'épidémie de coronavirus (« Covid-19 »).

Cette épidémie, qui s'annonce probablement de longue durée, s'accompagne de la mise en place de mesures restrictives afin de la contrôler dans de très nombreux pays dans le monde. Cette situation pourrait conduire à un ralentissement économique sur les marchés où Publicis opère et avoir pour effet de réduire son revenu et d'impacter de manière significative son activité opérationnelle et donc ses performances financières. L'épidémie pourrait également présenter des risques pour la santé et la sécurité de ses collaborateurs.

À la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, la durée de cette épidémie et la puissance de son impact sur les résultats 2020 du Groupe sont difficiles à apprécier. Il faut toutefois souligner les risques de coupures de budgets, de défaillances de clients ou encore de récession avec des conséquences possibles pour notre Groupe.

D'une manière générale, l'ensemble des risques identifiés ci-après doivent être considérés à la lumière des conséquences de l'épidémie de coronavirus.

Facteurs de risques

Catégories	Facteurs de risques
Risques sectoriels	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés à un secteur extrêmement concurrentiel • Risques liés à la conjoncture économique
Risques opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés à la confidentialité des données personnelles • Risques liés à la dépendance de l'activité du Groupe vis-à-vis de ses dirigeants et de ses collaborateurs • Risques liés aux fusions et acquisitions • Risques de défaillances des systèmes d'information et de cybercriminalité • Risques liés aux portefeuilles clients • Risques liés à la réorganisation du Groupe
Risques réglementaires et juridiques	<ul style="list-style-type: none"> • Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage
Risques financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés à la notation financière du Groupe • Risques de liquidité

1. Secteur extrêmement concurrentiel

Elevé ✓ Medium Faible

Le secteur de la publicité et de la communication est très concurrentiel et devrait le rester. Les concurrents du Groupe sont de toutes tailles et de tous types, allant des grands groupes internationaux, y compris les géants de l'Internet qui captent une part sans cesse croissante du marché publicitaire, aux petites agences opérant sur des marchés locaux ou régionaux. De nouveaux acteurs tels que les intégrateurs de systèmes, les spécialistes de la conception et de l'exploitation des bases de données, les entreprises de télémarketing et les sociétés du secteur de l'Internet disposent désormais de solutions techniques qui répondent

à certains besoins de marketing et de communication que les clients cherchent à satisfaire. Ces acteurs peuvent bouleverser le paysage concurrentiel du secteur de la publicité et de la communication de manière plus brutale et plus rapide que beaucoup d'autres secteurs. Le Groupe est en concurrence avec ces entreprises et ces agences tant pour conserver ses clients actuels que pour conquérir de nouveaux clients et de nouveaux budgets. L'accentuation de la pression concurrentielle pourrait influencer négativement les revenus ou les résultats du Groupe.

2. Sensibilité particulière à la conjoncture économique

Elevé ✓ Medium Faible

Le secteur de la publicité et de la communication est particulièrement sensible aux variations d'activité des annonceurs et à la réduction de leurs investissements publicitaires. Les périodes de récession peuvent s'avérer plus marquées dans le secteur de la publicité et de la communication que dans d'autres secteurs, notamment

du fait que de nombreuses entreprises réagissent à un ralentissement de l'activité économique en réduisant leur budget de communication afin de préserver leurs objectifs de rentabilité, ce qui pourrait avoir un impact défavorable sur le Groupe.

3. Risques liés à la confidentialité des données personnelles

Elevé ✓ Medium Faible

Le secteur de la publicité et de la communication implique le traitement d'un volume significatif de données à caractère personnel. La réglementation relative à la protection des données à caractère personnel est complexe et évolutive, diffère selon les pays et engendre des coûts importants et croissants de mise en conformité. Certaines réglementations applicables au Groupe sont entrées en vigueur récemment. En particulier, le Règlement Général relatif à la Protection des Données (UE) 2016/679 du 27 avril 2016 de l'Union Européenne (RGPD), entré en application le 25 mai 2018, renforce les obligations et la responsabilité des entreprises traitant des données à caractère personnel, crée de nouvelles exigences opérationnelles (en particulier en cas de violation de la confidentialité des données concernées) et accroît leurs obligations en matière de sécurité et de confidentialité. Le RGPD renforce également les droits des individus en leur accordant un contrôle accru sur leurs données à caractère personnel. Le RGPD prévoit des sanctions administratives pouvant atteindre 20 millions d'euros ou 4% du chiffre d'affaires annuel mondial pour les violations les plus graves.

De plus, en juin 2018, l'État de Californie a promulgué le « California Consumer Privacy Act » (CCPA), qui est

entré en vigueur le 1^{er} janvier 2020. En l'absence d'une réglementation fédérale complète sur la protection de la vie privée, cette loi californienne sur la protection du consommateur est la plus importante en la matière aux Etats-Unis. Le CCPA exige la mise en place de mécanismes (opt-out) permettant à l'utilisateur de suspendre la collecte [et la vente] de ses données personnelles. Bien que cette loi ne s'applique qu'aux résidents de Californie, l'un des défis majeurs sera de distinguer entre les utilisateurs afin de leur appliquer les procédures pertinentes et de mettre en conformité l'ensemble de l'écosystème en identifiant précisément la responsabilité de chaque acteur.

Toute perte ou divulgation non autorisée de données à caractère personnel peut engendrer des dommages conséquents pour les personnes concernées, qui peuvent engager la responsabilité du Groupe. Le Groupe, qui traite de plus en plus de données à caractère personnel, pourrait faire l'objet d'une surveillance accrue de la part des autorités de contrôle. Toute atteinte aux réglementations applicables pourrait, en plus d'actions en responsabilité et de sanctions prononcées à l'encontre du Groupe, créer une perte de confiance des clients et avoir un impact défavorable sur la réputation et les activités du Groupe.

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

Elevé ✓ Medium Faible

Le secteur de la publicité et de la communication se caractérise par la grande mobilité de ses dirigeants et ses talents. En outre, les nouveaux concurrents du Groupe, notamment les sociétés technologiques et du secteur de l'Internet peuvent également attirer des profils que le Groupe souhaiterait recruter ou conserver. La perte de certains de ces talents pourrait nuire au Groupe. La réussite du Groupe dépend très largement du talent et des compétences de ses équipes ainsi que de la qualité des relations qu'elles entretiennent avec les clients.

Dans un environnement où les compétences digitales sont au cœur de la transformation des organisations, les métiers du Groupe connaissent structurellement une rotation importante du personnel qui peut représenter un risque si elle n'est pas suffisamment anticipée.

Si le Groupe n'était plus en mesure d'attirer activement et de retenir des dirigeants ou des collaborateurs de valeur, ou s'il n'était plus capable de retenir et de motiver ses talents clés, ses perspectives, ses activités, sa situation financière et ses résultats pourraient en être très affectés.

5. Risques liés aux fusions et acquisitions

Elevé Medium ✓ Faible

Le développement par acquisitions d'entreprises ou prises de participations peut présenter des risques. Un des volets de la stratégie du Groupe vise à enrichir la palette des services offerts dans le domaine de la publicité et de la communication et à développer ses activités dans des marchés à forte croissance. Dans cette perspective, l'identification de cibles à acquérir peut se révéler délicate et l'évaluation des risques liés à une opération d'acquisition ou de prise de participations peut être erronée. En outre, il est possible que certains risques ne soient pas divulgués par les vendeurs. On notera que le contexte réglementaire changeant et imprévisible dans certains pays émergents (voir section 2.4) et certaines pratiques locales dans ces régions sont une source supplémentaire de risques liés aux acquisitions. De plus, l'acquisition d'une société peut être réalisée à des conditions moins satisfaisantes que prévu et l'intégration d'une société nouvellement acquise au sein du Groupe peut s'avérer difficile ou ne pas dégager la totalité des synergies et autres avantages attendus. De tels événements pourraient avoir sur le Groupe des conséquences défavorables. Une description des principales acquisitions réalisées par le Groupe au cours de l'année 2019 figure à la section 1.4.1. Voir

également la note 2 des comptes consolidés (section 6.6) relative aux « Variations du périmètre de consolidation ». Les écarts d'acquisition et les actifs incorporels (marques, relations clientèle) inscrits au bilan du Groupe pour les entreprises acquises peuvent devoir être dépréciés. Des montants importants sont inscrits au bilan du Groupe au titre des écarts d'acquisition (pour un montant de 11 629 millions d'euros) et des actifs incorporels (pour un montant de 1 979 millions d'euros) au 31 décembre 2019. En effet, du fait de la nature de l'activité du Groupe, les actifs les plus importants sont en général incorporels et comptabilisés en tant que tels. Le Groupe procède chaque année à une évaluation de ces écarts d'acquisition et de ces actifs incorporels afin de déterminer s'ils ne doivent pas être dépréciés. Les hypothèses faites en vue d'estimer les résultats et les flux de trésorerie prévisionnels lors de ces réévaluations peuvent ne pas être confirmées par les résultats réels ultérieurs. Si le Groupe était amené à opérer de telles dépréciations, la perte comptable en découlant pourrait influencer négativement sur les résultats et la situation financière du Groupe. L'analyse des écarts d'acquisition et des actifs incorporels inscrits au bilan du Groupe figure en notes 10 et 11 des comptes consolidés (section 6.6).

6. Risques de défaillance des systèmes d'information et de cybercriminalité

Elevé Medium ✓ Faible

Le numérique se développe à un rythme sans précédent et la dépendance envers les technologies de l'information n'a jamais été aussi importante. Cette dépendance entraîne des risques pour le Groupe tels que la défaillance des systèmes, une attaque malveillante ainsi que d'éventuelles menaces internes. La défaillance des systèmes peut résulter tant d'activités naturelles que malveillantes ou d'une simple défaillance de composants, d'un partenaire ou d'un fournisseur. Cela peut potentiellement entraîner de longues périodes de dysfonctionnement et entraver notre capacité à servir nos clients. Les attaques malveillantes se présentent sous forme d'attaques par déni de service, cyberattaques, piratages informatiques, virus informatiques ou autres logiciels malveillants. Ces différentes attaques peuvent entraver l'exercice normal des activités commerciales et même les suspendre momentanément tout en infectant potentiellement

les livrables aux clients voire leurs propres environnements réseaux causant ainsi des dommages importants. Des menaces en interne, bien que normalement non malveillantes, peuvent également nuire gravement à l'exercice normal des activités commerciales. Le personnel non formé ou ignorant peut involontairement divulguer des informations confidentielles ou personnelles, ou être involontairement victime des nombreuses cyberattaques (phishing, spear phishing, fraude au Président, etc.). L'employé malveillant ou mécontent, bien que rare, peut également entraîner de graves atteintes à la réputation ou des dommages financiers en publiant volontairement des informations confidentielles et sensibles. Ces risques de défaillance des systèmes d'information et de cybercriminalité peuvent avoir des conséquences défavorables, y compris en matière de coûts supplémentaires, de perte potentielle de revenus et de réputation pour le Groupe, ainsi qu'engager sa responsabilité légale.

7. Risques liés aux portefeuilles clients

Elevé Medium ✓ Faible

Les contrats peuvent être remis en cause rapidement. L'annonceur peut à son initiative mettre un terme avec un préavis relativement court. Par ailleurs, les mises en compétition portant sur des contrats de publicité avec les clients du Groupe peuvent intervenir à intervalles réguliers. En outre, il existe une tendance à un fonctionnement par projet, à la réduction progressive du nombre d'agences travaillant avec un annonceur et à la concentration des budgets publicitaires entre quelques agences de référence. Enfin, avec l'intensification des processus de consolidation des entreprises au niveau mondial, le risque de perte d'un annonceur à la suite d'une fusion/acquisition est devenu assez fréquent. L'ensemble de ces facteurs contribuent à l'augmentation du risque qu'un événement unique ait des conséquences importantes. Une part non négligeable des revenus provient de clients importants. Les 5, 10, 30 et 100 premiers clients représentent en 2019 respectivement 12 %, 19 %, 35 % et 53 % du revenu consolidé du Groupe (voir également section 6.6 « Notes annexes aux états financiers consolidés », note 28 « Gestion des risques »). Un ou plusieurs de ces principaux annonceurs pourraient décider

à l'avenir, soit de recourir à d'autres agences de publicité et de communication, soit de réduire leurs investissements, voire de les supprimer, à n'importe quel moment et sans avoir à en justifier. Une réduction substantielle des dépenses de publicité et de communication des annonceurs les plus importants, voire la perte de certains de ces budgets, pourrait avoir une incidence négative sur le Groupe. La croissance du Groupe peut se trouver entravée en raison de survenance de conflits d'intérêts entre annonceurs d'un même secteur. La capacité du Groupe ou d'un réseau à obtenir un nouveau client peut parfois être limitée par le fait que le Groupe est associé à un concurrent ou par une clause d'exclusivité dans un contrat client existant. Le Groupe évite autant que possible ce genre d'engagement et dispose en outre de plusieurs réseaux, ce qui est de nature à limiter les situations de conflits d'intérêts. Néanmoins, la survenance de conflits d'intérêts existe et peut limiter les perspectives de croissance du Groupe et influer négativement sur lui.

8. Risques liés à la réorganisation du Groupe

Elevé Medium ✓ Faible

La chaîne de création de valeur du Groupe étant complexe et évolutive, le processus de transformation des structures et de l'organisation du Groupe se poursuit de manière constante afin de proposer aux clients et aux talents une organisation intégrée, lisible et efficace. Ainsi, le Groupe a mis en place une nouvelle approche par pays (et non plus par réseaux). Par ailleurs, le développement par acquisition d'entreprises

nécessite des réorganisations en vue de l'intégration des entités rejoignant le Groupe. Des difficultés d'exécution dans la mise en œuvre de ces réorganisations peuvent nuire à la réalisation de la stratégie du Groupe, générer des incertitudes pour les talents, ou ne pas correspondre aux attentes des clients et par conséquent avoir un impact défavorable sur le Groupe.

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

Elevé Medium ✓ Faible

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

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

Les dommages et intérêts éventuels à régler, ainsi que les honoraires d'avocats pouvant découler de telles actions, peuvent nuire au Groupe. De plus, l'image de l'agence peut se trouver entachée par de telles actions. Le Groupe peut également, dans le cours normal de son activité, faire l'objet de demandes d'informations par des autorités judiciaires ou administratives dans le cadre d'enquêtes sur les pratiques commerciales de son secteur d'activité. La Société n'a connaissance d'aucune procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, en suspens ou dont elle serait menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe, autre que celles mentionnées à la note 20 et note 1.3 des comptes consolidés (section 6.6).

10. Risques liés à la notation financière du Groupe

Elevé Medium Faible ✓

Depuis 2005, Publicis Groupe SA fait l'objet d'une notation financière. Celle-ci s'établit à BBB pour Standard & Poor's et à Baa2 pour Moody's Investors Service. Une dégradation éventuelle des notations financières pourrait restreindre la

capacité du Groupe de lever des fonds et se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel le Groupe pourrait emprunter à l'avenir.

11. Risques de liquidité

Elevé Medium Faible ✓

Le Groupe est exposé à un risque de liquidité dans le cas où ses encaissements, qui représentent plusieurs fois ses revenus, ne couvriraient plus ses décaissements alors

même que sa capacité à mobiliser de nouvelles ressources financières serait épuisée ou insuffisante.

2.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

2.2.1. Objectifs et organisation

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

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

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

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

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

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

2.2.2 Dispositif de contrôle interne

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

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

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

Celui-ci est également renforcé par un réseau de centres de services partagés (Re:Sources) qui a été mis en place par le Groupe de manière systématique depuis 1996 afin de répondre aux enjeux d'une activité qui repose sur un grand nombre d'agences. Ce réseau est piloté par une *General Manager*, rapportant au Président du Directoire, les fonctions juridiques et les fonctions financières des centres de services partagés étant respectivement sous la responsabilité fonctionnelle de la Direction juridique et la Direction financière du Groupe et *Employment Matters et Benefits* sous celle de la Direction des ressources humaines du Groupe. Le réseau des centres de services partagés couvre désormais près de 98 % des revenus du Groupe sans Epsilon et 89 % avec Epsilon au 31 décembre 2019.

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

2.2.3 Suivi de l'efficacité du système de contrôle interne

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

2.2.3.1 Les missions de l'audit interne

La Direction de l'audit interne aide le Groupe à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, la bonne mise en œuvre et l'efficacité d'un ensemble de procédures et de processus de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernement d'entreprise.

Les missions, pouvoirs et responsabilités des auditeurs ainsi que les droits et devoirs des audités sont décrits dans la charte de l'audit interne qui est incluse dans Janus. Elle rappelle l'indépendance de la fonction d'audit interne et précise les missions et les engagements de l'audit interne, les devoirs et les prérogatives des auditeurs et des audités.

Les équipes d'audit sont composées d'une quinzaine d'auditeurs confirmés et effectuent des missions d'évaluation du contrôle interne couvrant les différents processus financiers et opérationnels au niveau des entités du Groupe, suivant un plan d'audit annuel. Ce plan d'audit est élaboré à partir de l'analyse des risques (y compris le risque de corruption), des événements passés, de requêtes spécifiques de la Direction générale et après concertation avec le management des pays/régions ; il est approuvé chaque année par le Directoire et validé par le Comité d'audit.

L'audit interne a réalisé une centaine de missions en 2019, principalement des audits d'entités, mais également des missions spéciales couvrant des sujets spécifiques et transversaux à divers niveaux dans le Groupe ainsi que des investigations des cas de fraude supposés.

Pour la conduite des missions, les équipes d'audit interne utilisent un outil informatique dédié (« *TeamMate* »). Les programmes de travail utilisés s'appuient bien évidemment sur les systèmes ERP utilisés par le Groupe avec l'utilisation d'extractions et rapports d'exception dédiés.

Les missions d'audit interne font systématiquement l'objet d'un rapport du VP Internal Audit & Risk Management communiqué au Président du Directoire du Groupe. Une synthèse de toutes les missions réalisées, y compris les missions spéciales, est présentée lors de chaque réunion du Comité d'audit.

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

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

L'Audit interne de Publicis Groupe travaille conformément aux normes internationales de la profession édictées par l'IIA (*The Institute of Internal Auditors*) et a obtenu en mars 2017 la certification de sa démarche d'assurance et de certification qualité par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes). Cette certification atteste de la capacité de la Direction de l'audit interne du groupe Publicis à jouer pleinement son rôle. Cette certification a été confirmée en janvier 2018 puis en janvier 2019 lors d'audits de suivi annuel. Elle a été renouvelée en mars 2020.

2.2.3.2 Financial monitoring controls program

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

Le suivi du déploiement et de la mise en œuvre des contrôles clés se fait à deux niveaux via un outil informatique spécifique (« PICT/RVR ») :

- ▶ une autoévaluation mensuelle, soumise par toutes les entités du Groupe, contribue à leur responsabilisation sur l'efficacité de leurs contrôles ;
- ▶ des équipes dédiées, intitulées équipes FMC, sont déployées au niveau des différents pays/régions et évaluent l'efficacité des contrôles au sein des entités. Ces équipes sont rattachées à la Direction financière de chaque pays/régions ainsi qu'à la Direction de l'audit interne, du contrôle interne et de gestion des risques du Groupe qui assure leur pilotage, anime leurs travaux et en effectue la synthèse. Ces équipes suivent un plan de contrôle couvrant annuellement plus de 75 % du revenu consolidé du Groupe ;

Par ailleurs une revue des contrôles clés des processus Corporate liés au reporting financier (Consolidation, Tax, M&A...) est effectuée annuellement par l'audit interne.

2.2.3.3 Le suivi de la Direction juridique

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

2.2.4 Dispositif de gestion des risques

En liaison avec la Direction générale, les directions opérationnelles des pays/régions ainsi que les centres de services partagés sont particulièrement impliqués dans le suivi des risques liés aux grands contrats ou à l'activité dans les pays émergents. Elles analysent de manière continue

l'exposition du Groupe à la perte de contrats significatifs, aux risques de conflit d'intérêts ou à l'évolution des clauses contractuelles.

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

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

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

Ainsi, en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, il est précisé que, eu égard aux activités du Groupe, les risques financiers liés aux effets du changement climatique ont un impact négligeable. Cependant, le Groupe est attentif à mesurer ses risques environnementaux et à trouver des solutions pour les réduire (chapitre 4 RSE du document d'enregistrement universel).

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

En 2019, la cartographie des risques Groupe a fait l'objet de deux actualisations qui ont été présentées au Comité des risques et stratégies de mars et septembre 2019. Le département « Risques » a par ailleurs réalisé une étude détaillée des risques liés à la mise en œuvre du projet de Système d'Information RH dans sa deuxième phase, a analysé le déploiement de l'outil Salesforce dans le Groupe et fait des recommandations pour une meilleure utilisation, et a contribué fortement aux travaux mis en œuvre au sein du Groupe pour la conformité à la loi Sapin 2 en réalisant notamment une mise à jour de la cartographie des risques liés à la corruption.

Ces cartographies ont également servi de base, parmi d'autres éléments, à la définition du plan d'audit pour 2020.

2.3 ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

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

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

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

La seule exception concerne la zone Europe : le Groupe, profitant du cadre autorisé par la libre prestation de services a mis en place un programme Dommages aux biens et Pertes d'exploitation, ainsi qu'une police Responsabilité civile Générale dont peuvent bénéficier l'ensemble des filiales des pays de cette zone.

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

- ▶ la responsabilité civile professionnelle et le risque Cyber ;
- ▶ la responsabilité civile des dirigeants et mandataires sociaux ;

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

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

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

Les montants de garanties sont estimés être en adéquation avec les niveaux de risques identifiés et les pratiques du marché.

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

GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

3

3.1	GOVERNANCE DE PUBLICIS GROUPE	48	3.3	TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	123
3.1.1	Conseil de surveillance et Directoire	48	3.3.1	Termes et conditions des transactions à caractère financier réalisées avec des parties liées	123
3.1.2	Management Committee	69	3.3.2	Transactions réalisées avec des parties liées	123
3.1.3	Fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés	69	3.4	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	124
3.1.4	Application du code Afep-Medef : mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »	78			
3.1.5	Code de déontologie	78			
3.2	RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX	79			
3.2.1	Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020	79			
3.2.2	Rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019	92			
3.2.3	Participation dans le capital social	120			
3.2.4	Opérations réalisées sur les titres Publicis Groupe par les mandataires sociaux et les personnes qui leur sont liées	122			

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise, de la compétence du Conseil de surveillance, regroupe les informations relatives à la composition et au fonctionnement des organes de gestion et de direction, aux rémunérations des mandataires sociaux et aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

Les informations figurant dans les développements qui suivent sont celles mentionnées aux articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce. Les autres informations du rapport

mentionnées notamment à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce sont répertoriées à la section 10.8 du document d'enregistrement universel « Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise ».

Publicis Groupe SA se réfère au code Afep-Medef tel que mis à jour en janvier 2020 à l'exception des recommandations qui sont exposées à la section 3.1.4 du présent document d'enregistrement universel. Ce Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site Internet de l'Afep à l'adresse suivante www.afep.com.

3.1 GOUVERNANCE DE PUBLICIS GROUPE

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

Pour sa gouvernance, Publicis s'est toujours montré innovant : depuis 1987, le Groupe a retenu une organisation duale à Directoire et Conseil de surveillance, considérant que l'équilibre des pouvoirs y était mieux assuré au bénéfice de toutes les parties prenantes. La qualité des travaux du Conseil est garantie par la forte implication de ses membres et facilitée par le rôle de quatre comités : un Comité de rémunération, un Comité de nomination, un Comité des risques et stratégies et un Comité d'audit.

Le 1^{er} juin 2017, M. Arthur Sadoun a succédé à M. Maurice Lévy en qualité de Président du Directoire de Publicis Groupe SA et M. Maurice Lévy a succédé à cette même date à Mme Élisabeth Badinter en qualité de Président du Conseil de surveillance. Mme Élisabeth Badinter a été nommée Vice-Présidente du Conseil de surveillance à compter du 1^{er} juin 2017.

3.1.1 Conseil de surveillance et Directoire

La Société est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance. Les membres du Directoire et du Conseil de

surveillance sont désignés collectivement dans le présent document par le terme « mandataires sociaux ».

3.1.1.1 Composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2019

Les statuts de Publicis Groupe SA prévoient que le Conseil de surveillance est composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus. Les membres du Conseil de surveillance sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires. La durée des fonctions de ces membres est de quatre ans. L'Assemblée générale peut toutefois nommer ou renouveler un ou plusieurs membres du Conseil de surveillance pour une durée d'un, deux ou trois ans dans le cadre exclusif de l'échelonnement de la durée des mandats.

Au 31 décembre 2019, le Conseil de surveillance est composé de treize membres dont un membre représentant les salariés désigné par le Comité de Groupe en application des dispositions de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce. Huit membres sont de nationalité étrangère. Il est composé à parité égale de femmes et d'hommes, et compte 66 % de membres indépendants, le membre du Conseil représentant les salariés n'étant pas pris en compte pour l'établissement de ces pourcentages conformément à la loi et au code Afep-Medef.

Parité au sein du Conseil ⁽¹⁾	Âge moyen	Diversité ⁽²⁾	Membres indépendants ^{(1) (3)}	Durée moyenne des mandats	Représentation des salariés
50 % Femmes/50 % Hommes	60 ans	66 %	66 %	8 ans	1 membre

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

(2) Membres du Conseil de nationalité étrangère (hors membre représentant les salariés).

(3) Membres du Conseil de surveillance qualifiés de membres indépendants au regard des critères d'indépendance énoncés dans le code Afep-Medef.

Les changements intervenus en 2019 dans la composition du Conseil ont conduit à augmenter son indépendance et sa diversité et à réduire l'âge moyen de ses membres de 62 ans à 60 ans ainsi que la durée moyenne de leurs mandats de 10 ans à 8 ans.

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique de la composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2019 :

	Âge	Nationalité	Membre indépendant ⁽¹⁾	Première nomination	Année(s) de présence au Conseil	Échéance de mandat	Membre du Comité d'audit	Membre du Comité de nomination	Membre du Comité de rémunération	Membre du Comité des risques et stratégies	Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées
Maurice Lévy Président du Conseil	78	Française	Non	01/06/2017	3	AG 2021		•	•	•	1
Élisabeth Badinter Vice-Présidente du Conseil	75	Française	Non	27/11/1987	33	AG 2022		◆		•	1
Simon Badinter	51	Française	Non	17/06/1999	21	AG 2021					1
Jean Charest	61	Canadienne	Oui	29/05/2013	7	AG 2021	◆	•			2
Sophie Dulac	62	Française	Non	25/06/1998	22	AG 2020					1
Thomas H. Glocer	60	Américaine	Oui	25/05/2016	4	AG 2020			•	•	3
Marie-Josée Kravis	70	Américaine	Oui	01/06/2010	10	AG 2020		•		◆	2
André Kudelski	59	Suisse	Oui	25/05/2016	4	AG 2020	•	•	◆		2
Enrico Letta	53	Italienne	Oui	29/05/2019	1	AG 2023				•	1
Suzan LeVine	50	Américaine	Oui	29/05/2019	1	AG 2023	•			•	1
Antonella Mei-Pochtler	61	Italienne	Oui	29/05/2019	1	AG 2023			•		3
Cherie Nursalim	52	Indonésienne	Oui	30/05/2018	2	AG 2022			•		1
Pierre Pénicaud Membre représentant les salariés	56	Française	n/a	20/06/2017	3	19/06/2021				•	1

(1) Membres du Conseil de surveillance qualifiés de membres indépendants au regard des critères d'indépendance énoncés dans le code Afep-Medef.
◆ : Présidence de Comité.
n/a : non applicable.

Changements intervenus dans la composition du Conseil de surveillance au cours de l'année 2019

Les mandats de membre du Conseil de surveillance de Mmes Marie-Claude Mayer et Véronique Morali ont pris fin à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019.

L'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 a décidé de nommer Mmes Suzan LeVine et Antonella Mei-Pochtler et M. Enrico Letta en qualité de membres du Conseil de surveillance pour une durée de quatre années. Ces mandats prendront fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

Membre du Conseil	Départ	Renouvellement	Nomination
Enrico Letta			29 mai 2019
Suzan LeVine			29 mai 2019
Marie-Claude Mayer	29 mai 2019		
Antonella Mei-Pochtler			29 mai 2019
Véronique Morali	29 mai 2019		

Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil

Au 31 décembre 2019, le Conseil est composé à parité égale de femmes et d'hommes. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce, le membre du Conseil représentant les salariés n'est pas pris en compte pour établir cette proportion.

La représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de surveillance est atteinte depuis 2012, faisant de Publicis Groupe SA l'un des premiers groupes à appliquer la parité hommes/femmes au sein de son Conseil.

Le Conseil de surveillance de Publicis Groupe a été présidé par Mme Élisabeth Badinter pendant plus de 21 ans, du 19 avril 1996 au 31 mai 2017. Le Conseil a également nommé à la présidence de deux de ses comités des femmes : Mme Élisabeth Badinter au Comité de nomination depuis le 14 septembre 2000 et Mme Marie-Josée Kravis au Comité des risques et stratégies depuis le 8 mars 2011.

Diversité et complémentarité des compétences des membres

Le Conseil de surveillance veille à la diversité de ses membres et à la complémentarité de leurs compétences.

Depuis quelques années, une ouverture vers des profils plus internationaux a été recherchée. Ainsi, au 31 décembre 2019, huit membres du Conseil de surveillance sur douze (soit 66 %) sont de nationalités étrangères (hors membre du Conseil représentant les salariés). En outre, plusieurs autres membres du Conseil ont une exposition internationale marquée en raison de leur activité dans des groupes ayant une forte implantation à l'étranger ou parce qu'ils exercent une activité professionnelle à l'étranger (voir ci-dessous la présentation des membres du Conseil).

Ses membres disposent par ailleurs d'expertises variées dans des domaines clés pour Publicis Groupe. Compte tenu de l'expérience et de l'engagement propres à chacun des membres du Conseil (hors membre du Conseil représentant les salariés), leurs compétences recouvrent les domaines suivants :



Il est également important pour le Conseil de surveillance qu'un équilibre existe entre des membres y siégeant depuis de nombreuses années et d'autres nommés plus récemment, afin de bénéficier à la fois d'une connaissance approfondie de l'histoire du Groupe et d'un regard nouveau.

La qualité de la composition du Conseil de surveillance contribue à la bonne gouvernance de Publicis Groupe.

Indépendance

Le Conseil de surveillance retient, pour apprécier l'indépendance de ses membres, l'intégralité des critères proposés par le code Afep-Medef.

Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes

Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :

- ▶ salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
- ▶ salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
- ▶ salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.

Critère 2 : Mandats croisés

Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.

Critère 3 : Relations d'affaires significatives

Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil (ou ne pas être lié directement ou indirectement à ces personnes) :

- ▶ significatif de la Société ou de son Groupe ; ou
- ▶ pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

Critère 4 : Lien familial

Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.

Critère 5 : Commissaire aux comptes

Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.

Critère 6 : Durée de mandat supérieur à douze ans

Ne pas être membre du Conseil de surveillance de la Société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité de membre indépendant intervient à la date des douze ans.

Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif

Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

Critère 8 : Statut de l'actionnaire important

Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou de sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas

au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Situation des membres du Conseil de surveillance au regard des critères d'indépendance du code Afep-Medef (le critère est considéré comme rempli lorsqu'il est identifié par ✓)

	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Critère 8	Qualification retenue par le Conseil
Maurice Lévy Président		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non indépendant
Élisabeth Badinter Vice-Présidente	✓	✓	✓		✓		✓		Non indépendant
Sophie Dulac	✓	✓	✓		✓		n/a	✓	Non indépendant
Simon Badinter	✓	✓	✓		✓		n/a	✓	Non indépendant
Jean Charest	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Indépendant
Thomas H. Glocher	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Indépendant
Marie-Josée Kravis	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Indépendant
André Kudelski	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Indépendant
Enrico Letta	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Indépendant
Suzan LeVine	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Indépendant
Antonella Mei-Pochtler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Indépendant
Cherie Nursalim	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Indépendant

n/a : non applicable.

En application de ces critères, les membres du Conseil de surveillance indépendants (hors membre du Conseil représentant les salariés conformément au paragraphe 9.3 du code Afep-Medef) sont, au 31 décembre 2019, au nombre de huit sur douze, soit une proportion de 66 %. L'objectif d'accroître le nombre de membres indépendants au sein du Conseil de surveillance a été atteint à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 par la nomination de trois membres du Conseil qualifiés d'indépendants par le Conseil : Mmes Suzan LeVine et Antonella Mei-Pochtler et M. Enrico Letta.

La qualification de membre indépendant du Conseil de surveillance est examinée chaque année par le Comité de nomination qui établit un rapport. Ce rapport est ensuite communiqué au Conseil de surveillance qui examine alors la situation de chacun des membres du Conseil de surveillance. Il vérifie en particulier que ses membres n'entretiennent aucune relation d'affaires significative d'un point de vue qualitatif et quantitatif avec Publicis Groupe.

Représentation des salariés

M. Pierre Pénicaut, désigné comme membre du Conseil représentant les salariés par le Comité de Groupe conformément aux statuts de la Société et en application de la loi, siège au Conseil de surveillance au même titre que les autres membres, avec voix délibérative. Sous réserve des dispositions légales qui lui sont propres, le membre du Conseil représentant les salariés, est soumis à l'ensemble des dispositions légales et statutaires, et dispose des mêmes droits et est soumis aux mêmes devoirs fixés notamment par le règlement intérieur du Conseil, que ceux applicables aux autres membres du Conseil.

Les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil prévoient que tout membre du Conseil doit détenir en son nom propre et pendant la durée de son mandat, un minimum de cinq cents actions, à l'exception du membre du Conseil de surveillance représentant les salariés conformément à la loi.

Présentation des membres du Conseil de surveillance

Les fiches ci-après présentent les membres du Conseil de surveillance au 31 décembre 2019, les expériences et compétences respectives, et les principaux mandats et

principales fonctions qu'ils exercent ou ont exercés au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société.



**Né le 18 février 1942,
de nationalité française**

1^{re} nomination : 1^{er} juin 2017

Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2021

Nombre d'actions détenues :
4 669 246

Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Maurice Lévy

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

Biographie

Maurice Lévy rejoint Publicis Groupe en 1971 en tant que Directeur informatique. En 1975, il est nommé Directeur général adjoint de Publicis Conseil, vaisseau amiral du Groupe, franchissant toutes les étapes jusqu'à sa nomination en qualité de Président du Directoire en 1987. Rôle qu'il tient pendant 30 ans, jusqu'à l'Assemblée générale de mai 2017 suite à laquelle il prend les fonctions de Président du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA. Il est l'artisan de la mondialisation du Groupe qu'il conduit à marche forcée dès 1996. En 2001, l'internationalisation de Publicis Groupe s'accélère avec l'acquisition de Saatchi & Saatchi puis de Bcom3 (Leo Burnett, Starcom, MediaVest...) en 2002. Le passage en force dans le monde du digital commence avec l'acquisition de Digitas (2006), suivie de celle de Razorfish (2009) et de Rosetta (2011). L'acquisition de Sapient début 2015 ouvre à Publicis, au-delà de son cœur de métier, de nouvelles voies vers le marketing, le commerce omni canal et le consulting.

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Néant

Mandats exercés en dehors du Groupe

- Président du Conseil de surveillance : Iris Capital Management SAS (France)
- Administrateur de catégorie A : Mora & F SA (Luxembourg)
- Fondateur et gérant de catégorie A : Ycor Management SARL (Luxembourg)

Fonctions exercées en dehors du Groupe à titre bénévole

- Membre du Comité consultatif (*Global Advisory Board*) : Amundi SA, société cotée (France)
- Membre Fondateur et administrateur : Institut du Cerveau et de la Moelle épinière (ICM) (France)
- Co-Président : Comité des Amis de l'ICM (France)

- Président : Comité français de l'Institut Weizmann des Sciences (France)
- Président du Conseil d'administration : Conseil Pasteur Weizmann (association) (France)
- Membre du Board : The Weizmann Institute (Israël)
- Président : Les Amis Français du Peres Center for Peace and Innovation (fonds de dotation) (France)
- Chairman of International Board of Governors : The Peres Center for Peace and Innovation (Israël)
- Trustee de la Fondation « Appeal of Conscience » (États-Unis)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus

Fonctions hors Groupe au cours des cinq dernières années

Fonctions énumérées ci-dessus



Née le 5 mars 1944, de nationalité française

1^{re} nomination : 27 novembre 1987

Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2022

Nombre d'actions détenues :
16 700 967

Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Élisabeth Badinter

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

Biographie

Fille de Marcel Bleustein-Blanchet, fondateur de Publicis Groupe, Élisabeth Badinter est agrégée de philosophie, spécialiste du XVIII^e siècle et a également enseigné à l'École Polytechnique. Observatrice de l'évolution des mentalités et des mœurs, elle est l'auteur de nombreux essais. Élisabeth Badinter a rejoint le Conseil de surveillance en 1987 et l'a présidé de 1996 à 2017.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Écrivain

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

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandat ci-dessus



Né le 23 juin 1968, de nationalité française

1^{re} nomination : 17 juin 1999

Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2021

Nombre d'actions détenues : 1 279

Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Simon Badinter

- Membre du Conseil de surveillance

Biographie

Fils d'Élisabeth Badinter, Simon Badinter a été successivement Directeur du développement international (1996), membre du Directoire (1999-2013) et Président (2003-2011) 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 50 villes aux États-Unis par Iheartradio. De plus, il est membre du Conseil d'administration de Médiavision et Jean Mineur.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Administrateur : Médiavision et Jean Mineur SA (France)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Administrateur : BDC SAS (France)

- Animateur du radio show « The Rendez-Vous » (États-Unis)
- Président-Directeur Général : Simbad Productions LLC (États-Unis)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus



**Né le 24 juin 1958,
de nationalité canadienne**

1^{re} nomination : 29 mai 2013

Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2021

Nombre d'actions détenues : 1 400

McCarthy Tétrault
Bureau 2500

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

Jean Charest

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

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Associé, avocat senior et conseiller stratégique : Cabinet McCarthy Tétrault (Canada)
- Président du Conseil d'administration : Windiga Énergie (Canada)
- Président du Conseil des gouverneurs : L'Idée Fédérale (Canada)
- Membre du Conseil consultatif : Woodrow Wilson Center – Canada Institute (Canada), Canadian Global Affairs Institute (Canada), Forum Africa (Canada)
- Membre du groupe canadien de la Commission Trilatérale (Canada)
- Conseiller : Commission de l'Écofiscalité (Canada)
- Administrateur : Fondation Asie Pacifique (Canada), Ondine Biomedical (Canada), HNT Electronics Co Ltd (Corée du Sud)
- Président honoraire du Conseil d'administration : Canada ASEAN Business Council (Singapour)

- Membre du Conseil de surveillance, membre du Comité des nominations et des rémunérations et membre du *International Advisory Board* : Tikehau Capital SCA, société cotée (France)
- Membre : Canadian Council of the North American Forum (Canada), Leaders pour la Paix (France)
- Membre représentant permanent : Chardi, Inc. (Canada)
- Membre honoraire du Conseil d'administration : Council of the Great Lakes Region (Canada)
- Co-Président du Conseil d'administration : Canada UAE Business Council (Canada)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Membre du panel d'experts : Forum des politiques publiques du Canada (Canada) (fin en 2018)
- Co-Président national et porte-parole : Mouvement Canada 2017 Redonner (Canada) (fin en janvier 2016)
- Président du Comité directeur : Partenariat pour le commerce des ressources naturelles (Canada) (fin en 2015)



Née le 26 décembre 1957,
de nationalité française

1^{re} nomination : 25 juin 1998

Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2020

Nombre d'actions détenues :
1 749 460

Les Écrans de Paris
60, rue Pierre-Charron
75008 Paris
France

Sophie Dulac

• Membre du Conseil de surveillance

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Présidente : Les Écrans de Paris SAS (France), SD Cinéma SAS (France)
- Gérante :
Sophie Dulac Productions SARL (France), Sophie Dulac Distribution SARL (France), Marceau Media SARL (France)

- Vice-Présidente du Conseil d'administration : CIM de Montmartre (Association) (France)

- Présidente : Association Champs-Élysées Film Festival (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

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



**Né le 8 octobre 1959,
de nationalité américaine**

1^{re} nomination : 25 mai 2016

Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2020

Nombre d'actions détenues : 500

Angelic Ventures LP
335 Madison Avenue
New York, NY 10017
États-Unis

Thomas H. Glocer

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

Biographie

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

Autres mandats et fonctions

exercés au sein du Groupe
Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Fondateur et Associé gérant : Angelic Ventures LP (États-Unis)
- Président Exécutif : Capitolis, Inc. (États-Unis), BlueVoyant LLC (États-Unis)
- Administrateur : Merck & Co., Inc., société cotée (États-Unis), Morgan Stanley, société cotée (États-Unis), K2 Intelligence, Inc. (États-Unis), Reynen Court LLC (États-Unis), Atlantic Council (États-Unis), Ensign Global (Royaume-Uni)
- General Partner : Communitas Capital LLC (États-Unis)
- Membre du Board of Trustees : Cleveland Clinic (États-Unis)

- Membre : President's Council on International Activities à l'Université Yale (États-Unis), European Business Leaders Council - EBLC - (Finlande)
- Membre du Comité consultatif : Columbia Global Center, Paris (États-Unis)
- Membre du Groupe consultatif international : Linklaters LLP (Royaume-Uni)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

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



**Née le 11 septembre 1949,
de nationalité américaine**
1^{re} nomination : 1^{er} juin 2010
Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2020
Nombre d'actions détenues : 500
625, Park Avenue
New York, NY 10065
États-Unis

Marie-Josée Kravis

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

Biographie

Marie-Josée Kravis est une économiste spécialisée dans l'analyse des politiques publiques et la planification stratégique. Elle a débuté sa carrière comme analyste financier chez Power Corporation of Canada et a travaillé ensuite auprès du Solliciteur général du Canada et du Ministre des approvisionnements et services canadien.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Présidente émérite : Musée d'art moderne de New York - MoMA - (États-Unis)
- Vice-Présidente du Conseil d'administration et Chercheur senior : Hudson Institute (États-Unis)
- Administrateur : LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA, société cotée (France)

- Vice-Présidente du Conseil et Membre du Comité exécutif : Memorial Sloan Kettering Cancer Center (États-Unis)
 - Présidente du Conseil d'administration : Sloan Kettering Institute (États-Unis)
 - Membre du Comité international de conseillers : Banque fédérale de réserve à New York (États-Unis)
 - Journaliste
 - Présidente du Conseil : The Economic Club of New York (États-Unis)
- Mandats hors Groupe au cours
des cinq dernières années**
Mandats énumérés ci-dessus



Né le 26 mai 1960,
de nationalité suisse

1^{re} nomination : 25 mai 2016
Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2020
Nombre d'actions détenues : 500

Kudelski SA
22-24, route de Genève
PO Box 134
1033 Cheseaux-sur-Lausanne
Suisse

André Kudelski

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

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Président et administrateur délégué : Kudelski SA, société cotée (Suisse), Nagra Plus SA (Suisse)
- Administrateur délégué : Nagravisio SA (Suisse)
- Président du Conseil d'administration : Innosuisse (droit public) (Suisse), Restaurant de l'Hôtel de Ville de Crissier SA (Suisse)
- Co-Président : NagraStar LLC (États-Unis)
- Président-Directeur Général : Nagra USA, LLC. (États-Unis), Kudelski Corporate, Inc. (États-Unis), Kudelski Security Holdings, Inc. (États-Unis), Open TV, Inc. (États-Unis)
- Président Exécutif : Kudelski Security, Inc. (États-Unis)
- Vice-Président : Swiss-American Chamber of Commerce (association) (Suisse), Fondation du Festival de Jazz de Montreux (Suisse)
- Membre du Conseil de surveillance : Skidata AG (Autriche)
- Administrateur : RSH Quality Food Concept SA (Suisse), Automotive Trade Finance SA (Suisse), Sunset Music SA (Suisse), Greater Phoenix Economic Council (GPEC) (société à but non lucratif) (États-Unis)
- Membre du Comité : Économiesuisse (association) (Suisse)
- Membre du *Strategic Advisory Board* : Fondation de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (Suisse)
- Membre du Conseil de Fondation : Fondation Cinémathèque Suisse (Suisse), Venture Foundation (Suisse)
- Membre du *Steering Committee* : Fondation Bilderberg Meetings (Pays-Bas)
- Participant au Conseil suisse des hautes écoles (droit public) (Suisse)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Administrateur : HSBC Private Banking Holdings SA (Suisse) (fin le 31 décembre 2017)
- Président du Conseil d'administration : Conax AS (renommée Nagravisio AS) (Norvège) (fin en septembre 2018), SmarDTV SA (Suisse) (fin en janvier 2019)
- Vice-Président : Aéroport International de Genève (droit public) (Suisse) (fin en novembre 2018)



Né le 20 août 1966,
de nationalité italienne

1^{re} nomination : 29 mai 2019
Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2023
Nombre d'actions détenues : 500
1 Quai de Voltaire,
75007 Paris
France

Enrico Letta

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

Biographie

Diplômé en Droit International de l'Université de Pise (sa ville d'origine) et titulaire d'un doctorat de Droit des Communautés Européennes de l'École Supérieure Sainte-Anne de Pise, Enrico Letta a exercé la fonction de Ministre pour les Politiques communautaires de 1998 à 1999, puis de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat de janvier à avril 2000. Il fut Ministre de l'Industrie et du Commerce extérieur de 2000 à 2001, puis Sous-Secrétaire d'État à la Présidence du Conseil de Romano Prodi de 2006 à 2008. De 2001 à 2015, il a été élu à la Chambre des députés, à l'exception de la période 2004-2006, où il exerce le mandat de Député européen. Il a occupé également la fonction de Vice-Secrétaire du Parti Démocrate de 2009 à 2013. De 2013 à 2014, il fut Président du Conseil italien. Depuis septembre 2015, il est Doyen de l'École des Affaires Internationales de Sciences Po Paris (Paris School of International Affairs, PSIA). En juillet 2016, il a été nommé Président de l'Institut Jacques Delors.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Administrateur : ToJoy Shared Holding Group (Chine), Liberty Zeta Limited (Royaume-Uni)

- Membre du Comité consultatif (*Global Advisory Board*) : Amundi SA, société cotée (France)*, Tikehau Capital, société cotée (France)*, SpencerStuart (Italie)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que le mandat suivant :

- Administrateur : Abertis Infraestructuras SA, société cotée (Espagne) (fin en mai 2018)

* il s'agit de fonctions, non prises en compte dans le nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées (Cf tableau p.49 de l'URD).



**Née le 17 novembre 1969,
de nationalité américaine**

1^{re} nomination : 29 mai 2019

Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2023

Nombre d'actions détenues : 500

1535 9TH Avenue West

WA 98119 Seattle

États-Unis

Suzan LeVine

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité des risques et stratégies

Biographie

Suzan LeVine a été nommée Commissaire au département de la sécurité de l'emploi en 2018. Elle a été ambassadrice des États-Unis auprès de la Suisse et du Liechtenstein de 2014 à 2017. Sa participation au comité de réflexion Career Connect Washington, au Conseil d'administration de CareerWise Colorado, au comité de réflexion Rework America de la Fondation Markle, et au Comité consultatif du CEMETS (*Center on the Economics and Management of Education and Training*) de l'université ETH de Zurich lui a permis d'exprimer sa passion pour les questions relatives à l'apprentissage et aux carrières. Précédemment, elle s'est occupée d'éducation, de technologie, de communauté, d'innovation, de voyages, de responsabilité sociale et de sensibilisation des jeunes. Elle a travaillé chez Microsoft et chez Expedia comme Vice-Présidente ventes et marketing des voyages de luxe. Elle a cofondé deux organisations à but non lucratif : la coopérative Kavana et un conseil consultatif pour l'ILABS (*Institute for Learning and Brain Sciences*) à l'Université de Washington. Elle est diplômée de l'Université Brown avec un *Bachelor of Arts* en anglais et un *Bachelor of Science* en ingénierie mécanique spécialisée dans les applications aérospatiales.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Commissaire au département de la sécurité de l'emploi pour l'État de Washington (États-Unis)
- Administrateur : The National Association of State Workforce Agencies (NASWA) (États-Unis), CareerWise Colorado (États-Unis), la fondation The American-Swiss (États-Unis),

- Membre de Markle Foundation's Rework America Task Force (États-Unis)
- Membre du Comité consultatif du CEMETS (*Center on the Economics and Management of Education and Training*) de l'université ETH de Zurich (Allemagne)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que le mandat suivant :
Ambassadrice des États-Unis auprès de la Suisse et du Liechtenstein (fin en 2017)



Née le 17 mai 1958,
de nationalité italienne

1^{re} nomination : 29 mai 2019

Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2023

Nombre d'actions détenues : 500

Reithlegasse 6
1190 Vienne
Autriche

Antonella Mei-Pochtler

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

Biographie

Antonella Mei-Pochtler est une dirigeante chevronnée avec une longue expérience des secteurs de la grande consommation, des médias et de la technologie. Elle a occupé des postes de responsabilité au *Boston Consulting Group* (BCG) aux niveaux européen et mondial et a axé ses activités sur la transformation digitale, la stratégie et l'organisation. Nommée parmi les 25 meilleurs consultants du monde par le magazine *Consulting*, elle s'est vu décerner le prix *Women Leaders in Consulting Lifetime Achievement* en 2013. Elle s'implique dans de nombreuses activités et causes sociales, surtout pour l'équité en matière d'éducation. Elle est Vice-Présidente de Westwing AG, administratrice de Generali Group et de Teach for All. Elle est également cofondatrice du projet d'éducation du BCG, *Business@School*, qui lui a valu en 2002 le prix Liberté et Responsabilité du Président allemand. Pendant plus de vingt ans, elle a organisé le Brand Club, une conférence sur les marques et les médias destinée aux PDG allemands. Elle dirige actuellement ThinkAustria, cellule de réflexion et planification stratégique du chancelier fédéral autrichien.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Vice-Président du Conseil de surveillance : Westwing Group AG, société cotée (Allemagne)
- Administrateur indépendant, membre du comité de Gouvernance d'entreprise et de durabilité sociale et environnementale et membre du comité des opérations entre apparentés : Generali, société cotée (Italie)

- Administrateur : Teach for All (association) (États-Unis)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que le mandat suivant :

- Administrateur : DKMS – Centre allemand de don de Moelle Osseuse (Allemagne) (fin en juin 2019)



**Née le 1^{er} août 1967,
de nationalité indonésienne**
1^{re} nomination : 30 mai 2018
Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2022
Nombre d'actions détenues : 520

GITI Group
9 Oxley Rise
#02-01 The Oxley
Singapour 238697

Cherie Nursalim

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

Biographie

Cherie Nursalim est Vice-Présidente du GITI Group et Présidente de *Three on the Bund*. Elle a auparavant été chercheuse associée à la *Harvard Business School*. Elle siège aux Comités consultatifs asiatique et internationaux de *Columbia University* et du *MIT Sloan School of Management*. Elle préside l'Initiative mondiale des Nations unies du Réseau des Solutions pour le Développement Durable pour l'Asie du Sud-Est. Elle est membre du Conseil d'administration du Centre des changements climatiques de l'*University of Indonesia* et du *Singapore Science Center*, ainsi que de la Chambre de Commerce Internationale. Elle est l'un des membres fondateurs du *Global Philanthropic Circle* à l'Institut Synergos de New York et du *United in Diversity Foundation*.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Vice-Présidente : GITI Group (Singapour), Chambre de Commerce Internationale (France)
- Présidente : *Three on the Bund* (Chine), United Nations Global Initiative SDSN SEA
- Co-Présidente : *Tri Hita Karana for Sustainable Development Forum*
- Administrateur : *ICC Academy Private Ltd* (Singapour), *Nuri Management Pte Ltd* (Singapour), *Viva China Children's Cancer Foundation Limited*
- Membre du Conseil consultatif international et asiatique : *Columbia University* (États-Unis), *MIT Sloan School of Management* (États-Unis)
- Membre du Conseil consultatif d'Asie du Sud-Est : *Women's World Banking* (États-Unis)
- Membre du Conseil consultatif : *MIT Sloan Sustainability Initiative* (États-Unis)
- *Board Member* : *University of Indonesia Climate Change Center* (Indonésie), *Singapore Science Center* (Singapour)
- Membre fondateur : *Global Philanthropic Circle with Synergos Institute in New-York* (États-Unis), *United in Diversity Forum* (Indonésie), *Kura Kura Bali* (Indonésie)
- Membre du Comité exécutif : *ICC Research Foundation*
- Membre du Conseil de Direction : *Sustainable Development Solutions Network* (Hong-Kong)
- *Council member* : *Asia Society Policy Institute* (États-Unis), *World Future Council* (Allemagne)
- *Trustee* : *China Foundation for Disabled Persons* (Chine), *Institute for Philanthropy Tsinghua University* (Chine)
- Membre : *Business & Sustainable Development Commission Blended Finance Taskforce*, *Friends of Oceans Global Initiative*
- Membre du Comité consultatif : *Teach For All*

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

- Mandats énumérés ci-dessus ainsi que le mandat suivant :
- Administrateur : *Asia Philanthropy Circle Ltd* (Singapour) (fin en octobre 2019)



Né le 28 décembre 1963,
de nationalité française

1^{re} nomination : 20 juin 2017
Échéance du mandat : 19 juin 2021
Nombre d'actions détenues : -

Publicis Conseil SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Pierre Pénicaud

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

Biographie

Pierre Pénicaud avec son diplôme des Arts Appliqués de l'École Estienne a rejoint Publicis Conseil en 1989 en tant qu'assistant en Direction artistique. Puis, devenu Directeur artistique en 1994, il amorcera pour Heineken la saga « L'Esprit Bière » qu'il fera évoluer durant 13 années. Avec son travail pour Perrier, il devient Directeur artistique senior en 2000. En 2011, il a été nommé membre et secrétaire du CHSCT de Publicis Conseil. Après avoir été membre titulaire du Comité d'entreprise en 2011 puis membre suppléant en 2017, il est actuellement secrétaire adjoint et référent harcèlement du Comité social et économique de Publicis Conseil.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Directeur artistique senior :
Publicis Conseil SA (France)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

Néant
Mandats hors Groupe au cours
des cinq dernières années
Néant

3.1.1.2 Composition du Directoire au 31 décembre 2019

Les statuts prévoient que le Directoire doit être composé de deux membres au moins et de sept membres au plus. Les membres

du Directoire sont nommés par le Conseil de surveillance et la durée de leur mandat est de quatre années. Ils sont rééligibles.

Le Directoire est composé, au 31 décembre 2019, de quatre membres : MM. Arthur Sadoun, Jean-Michel Etienne et Steve King et Mme Anne-Gabrielle Heilbronner.

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique de la composition du Directoire au 31 décembre 2019 :

	Âge	Nationalité	Première nomination	Année(s) de présence au Directoire	Echéance de mandat	Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées	Taux de présence individuel aux séances du Directoire
Arthur Sadoun Président du Directoire	48	Française	01/06/2017	3	14/09/2022	1	100 %
Jean-Michel Etienne	68	Française	01/07/2010	10	31/12/2020	1	100 %
Anne-Gabrielle Heilbronner	50	Française	15/09/2014	6	14/09/2022	2	100 %
Steve King	60	Britannique	01/06/2017	3	14/09/2022	1	94 %

La composition du Directoire est inchangée depuis la nomination de M. Arthur Sadoun en qualité de Président du Directoire et de M. Steve King, en qualité de membre, depuis le 1^{er} juin 2017.

Le Directoire a été renouvelé par le Conseil de surveillance du 12 septembre 2018. Ainsi, le mandat de Président du Directoire

de M. Arthur Sadoun, et les mandats de membre du Directoire de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et M. Steve King, ont été reconduits pour une durée de quatre ans à l'issue de leur mandat, et celui de M. Jean-Michel Etienne s'arrêtera au 31 décembre 2020.

Les fiches ci-après présentent les membres du Directoire au 31 décembre 2019, les expériences et compétences respectives, et les principaux mandats et principales fonctions qu'ils

exercent ou ont exercés au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société.



Arthur Sadoun

• **Président du Directoire**

Biographie

Arthur Sadoun, diplômé de l'European Business School et titulaire d'un MBA à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD), commence sa carrière à l'âge de 21 ans en créant sa propre agence de publicité au Chili qu'il vendra plus tard à BBDO. Il rejoint le réseau TBWA (Omnicom) en 1997 et est nommé CEO de TBWA/Paris en 2003. En 2006, il rejoint le groupe Publicis en tant que CEO de Publicis Conseil, vaisseau amiral du Groupe fondé par Marcel Bleustein-Blanchet. Il est nommé Président de Publicis France en 2009 puis est promu CEO du réseau Publicis Worldwide en 2013. En 2015, il est nommé CEO de Publicis Communications, le pôle de solution créatif de Publicis Groupe. Il est Président du Directoire de Publicis Groupe SA depuis le 1^{er} juin 2017.

Arthur Sadoun a été désigné « Dirigeant de l'Année » par Advertising Age en 2016 et est Chevalier de l'Ordre National du Mérite.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Président et Directeur général : Publicis Conseil SA (France)
- Administrateur : BBH Holdings Limited (Royaume-Uni), MMS USA Investments, Inc (États-Unis), MMS USA Holdings, Inc (États-Unis)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

Néant

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

- Administrateur indépendant et Membre du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale : Fnac Darty SA, société cotée (France) (fin en mai 2018)

Né le 23 mai 1971,
de nationalité française
 1^{re} nomination : 1^{er} juin 2017
 Échéance du mandat :
 14 septembre 2022
 Nombre d'actions détenues : 129 965
Publicis Groupe SA
 133, avenue des Champs-Élysées
 75008 Paris
 France



Né le 2 novembre 1951,
de nationalité française

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

Échéance du mandat :

31 décembre 2020

Nombre d'actions détenues : 147 094

Publicis Groupe SA

133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Jean-Michel Etienne

• Membre du Directoire

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Directeur général adjoint-finances Groupe : Publicis Groupe SA
- Président et Président du Comité de Direction : Multi Market Services France Holdings SAS (France)
- Président : Publicis Finance Services SAS (France), MMS Mexico Holdings S de RL de CV (Mexique), SWELG Holding AB (Suède), Ella Factory SAS (France), Xebia IT Architects SAS (France)
- Président et administrateur : Multi Market Services Canada Holdings, Inc. (Canada), TMG Mac Manus Canada, Inc. (Canada)
- Président du Conseil d'administration : MMS Italy Holdings S.r.l. (Italie)
- Vice-Président : Lion Re:Sources Iberia SL (Espagne)

- Administrateur : Multi Market Services Australia Holdings Pty Limited (Australie), PG Lion Re:Sources Australia Pty Limited (Australie), Publicis Communication Pty Limited (Australie), Publicis Groupe Holdings BV (Pays-Bas), MMS Netherlands Holdings BV (Pays-Bas), Publicis Groupe Investments BV (Pays-Bas), MMS UK Holdings Limited (Royaume-Uni), Lion Re:Sources UK Limited (Royaume-Uni), Zenith International (Media) Ltd (Royaume-Uni), Saatchi & Saatchi Holdings Limited (Royaume-Uni), Obtineo USA Inc (États-Unis), MMS USA Holdings, Inc. (États-Unis), MMS USA Investments, Inc. (États-Unis), BBH Holdings Ltd (Royaume-Uni), MMS Multi Market Services Ireland Limited DAC (Irlande), MMS Multi Euro Services Limited DAC (Irlande)
- Managing Director : MMS Germany Holdings GmbH (Allemagne), Re:Sources Germany GmbH (Allemagne)
- Co-gérant : Multi Market Services Spain Holdings SL (Espagne)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

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

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandat ci-dessus



**Née le 7 janvier 1969,
de nationalité française**

1^{re} nomination : 15 septembre 2014

Échéance du mandat :

14 septembre 2022

Nombre d'actions détenues : 29 016

Publicis Groupe SA

133, avenue des Champs-Élysées

75008 Paris

France

Anne-Gabrielle Heilbronner

• Membre du Directoire

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Secrétaire Général : Publicis Groupe SA
- Présidente : Publicis Groupe Services SAS (France), Wefcos SAS (France)
- Membre du Comité de Direction : Multi Market Services France Holdings SAS (France)
- Représentant de Multi Market Services France Holdings au sein du Conseil d'administration de la Régie Publicitaire des Transports Parisiens Metrobus Publicité SA (France)

- Administrateur : Somupi SA (France), Publicis Groupe Investments BV (Pays-Bas), Publicis Groupe Holdings BV (Pays-Bas), BBH Holdings Limited (Royaume-Uni), Sapient Corporation (États-Unis), Publicis Limited (Royaume-Uni)
- Administrateur Président : Publicis Live SA (Suisse)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Administrateur et membre du Comité d'audit : Sanef SA (France)
- Administrateur et membre du Comité de Gouvernance et de la RSE : Orange SA, société cotée (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus



**Né le 8 août 1959,
de nationalité britannique**
1^{re} nomination : 1^{er} juin 2017
Échéance du mandat :
14 septembre 2022
Nombre d'actions détenues : 44 188
Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Steve King

• Membre du Directoire

Biographie

En tant que *Chief Operating Officer* (COO) de Publicis Groupe, Steve King est responsable du développement d'expertises de transformation marketing dans l'ensemble du Groupe. Dans le cadre de cette mission, il est chargé de piloter les Groupe *global services*, couvrant les médias, le commerce, le contenu et la production. Steve King est membre du Directoire de Publicis Groupe SA, du *Management Committee* et du ComEx USA. Il est également Président du nouveau ComEx EMEA. Auparavant, il était CEO monde de Publicis Media, créant une organisation regroupant les marques Zenith, Starcom, Digitas, Spark Foundry et Performics, source de croissance, de nouveaux clients et de réussite opérationnelle pour le Groupe. Avant de diriger Publicis Media, il a été CEO de ZenithOptimedia Worldwide et a été l'un des fondateurs de Zenith Media en 1988, agence qui a révolutionné le secteur. Reconnu par la profession, il est souvent interviewé pour présenter les tendances du marché et présenter sa vision sur les grandes questions concernant les médias. Il a été nommé dans la Power List du magazine Adweek en 2016-2018 et est également membre du Conseil d'administration de The Paley Center for Media.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

• Administrateur : Blue 449, Inc. (États-Unis), Publicis Media, Inc. (États-Unis), Zenith Media Services, Inc (États-Unis), VNC Communications, Inc (États-Unis), Digitas, Inc (États-Unis), Publicis Media Limited (Royaume-Uni), Zenith International (Media) Ltd (Royaume-Uni), Applied Media Logic Ltd (Afrique du Sud)

• Management Board Member : Apex Exchange, LLC (États-Unis)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

Néant

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Néant

3.1.1.3 Évolutions à venir dans la composition du Conseil de surveillance et du Directoire

Le Conseil de surveillance

Les mandats de membre du Conseil de surveillance de Mmes Sophie Dulac et Marie-Josée Kravis ainsi que de MM. Thomas H. Glocer et André Kudelski prendront fin à l'issue de la prochaine Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2020.

Sur recommandation du Comité de nomination, le Conseil de surveillance proposera à la prochaine Assemblée générale le renouvellement des quatre mandats de membre du Conseil de surveillance mentionnés ci-dessus pour une durée de quatre ans.

Le tableau ci-après récapitule les changements envisagés en 2020 dans la composition du Conseil de surveillance (hors membre représentant les salariés) :

Membre du Conseil de surveillance	Départ	Renouvellement	Nomination	Nationalité
Sophie Dulac		27 mai 2020		Française
Thomas H. Glocer		27 mai 2020		Américaine
Marie-Josée Kravis		27 mai 2020		Américaine
André Kudelski		27 mai 2020		Suisse

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2020 des changements susvisés, la composition du Conseil de surveillance présenterait les caractéristiques suivantes :

- ▶ taux d'indépendance : 66 % ;
- ▶ parité femme/homme : 50 % femmes/50 % hommes ;
- ▶ taux de membre du Conseil de nationalité étrangère : 66 %.

Le Directoire

Le mandat de membre du Directoire de M. Jean-Michel Etienne s'arrêtera au 31 décembre 2020.

3.1.1.4 Absence de condamnation pour fraude et de conflits d'intérêts

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

- ▶ aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée contre un membre du Directoire ou du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA ;
- ▶ aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprise sous administration judiciaire ;
- ▶ aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée contre ces personnes par des autorités statutaires ou réglementaires ou des organismes professionnels ;
- ▶ aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA n'a été déchu par un tribunal du droit

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

Conformément à l'article L. 225-79-2 du Code de commerce, modifié par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019, lorsque le Conseil de surveillance compte plus de huit membres (au lieu de douze membres auparavant), un second représentant des salariés au sein du Conseil doit être désigné. Cette désignation, de la compétence du Comité de Groupe, devra intervenir au plus tard six mois après l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2020.

d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Par ailleurs, le Conseil de surveillance a prévu, dans son règlement intérieur, des règles strictes en matière de conflit d'intérêts : le principe est que les membres du Conseil de surveillance doivent pouvoir exercer leur fonction en toute indépendance, l'un par rapport à l'autre et vis-à-vis du Directoire, et que chaque membre s'engage, dès qu'il en a connaissance, à informer le Conseil de tout conflit d'intérêts réel ou potentiel. En cas d'un tel conflit, le membre concerné s'abstient d'assister au débat et de participer au vote de la décision en relation avec le sujet concerné. Conformément au règlement intérieur du Conseil de surveillance, M. Maurice Lévy a informé le Conseil de surveillance dès le 19 décembre 2018 de l'existence d'un conflit d'intérêts engendré par l'offre ferme faite par la société Ycor SCA, dans laquelle M. Maurice Lévy a des intérêts, à des filiales de Publicis Groupe SA en vue d'une possible acquisition de l'ensemble Proximedia, et l'accord de négociations exclusives conclu avec ces sociétés filiales. Le processus conduit avec l'aide d'une banque indépendante a permis d'approcher plus d'une soixantaine de candidats potentiels. L'offre présentée par la société Ycor SCA était la mieux disante et cette offre ferme a abouti à la cession de l'ensemble Proximedia au profit de la société Ycor SCA en date du 30 avril 2019 (voir ci-après 3.3.1 Termes et conditions des transactions à caractère financier réalisées avec des parties liées). De ce fait, M. Maurice Lévy s'est retiré du Conseil lors des discussions sur ces questions.

À la connaissance de la Société, les seuls liens de parenté entre mandataires sociaux de la Société sont ceux existants entre

Mme Élisabeth Badinter – fille de Marcel Bleustein-Blanchet, fondateur de Publicis Groupe – son fils M. Simon Badinter et sa nièce Mme Sophie Dulac.

Hormis les éléments indiqués, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de liens familiaux ni de conflits potentiels entre les intérêts des membres du Conseil de surveillance ou du Directoire de la Société et leurs devoirs à l'égard de la Société.

Par ailleurs, il n'existe pas d'engagement ou d'accord conclu par la Société ou ses filiales avec des membres du Conseil de surveillance ou du Directoire de la Société qui donnerait droit à l'attribution d'avantages à la cessation de leurs fonctions ni aucune convention conclue entre la Société, ses filiales et ces personnes, autres que ceux décrits aux sections 3.2 et 3.3. Sauf s'il en est précisé autrement dans la section 3.3, aucune désignation d'un membre du Conseil de surveillance ou du Directoire n'a été effectuée en application d'un engagement pris envers un actionnaire majeur, un client ou un fournisseur de la Société.

3.1.2 Management Committee

Le Directoire est assisté par un comité, le *Management Committee* qui a la responsabilité des opérations du Groupe et de l'exécution de sa stratégie.

Il est composé des membres du Directoire et de :

- ▶ Emmanuel André, *Chief Talent Officer Publicis Groupe* ;
- ▶ Justin Billingsley, *Chief Executive Officer Publicis Emil, Chief Executive Officer Publicis Groupe DACH & Brazil* ;
- ▶ Agathe Bousquet, *President France Publicis Groupe* ;
- ▶ Gerry Boyle, *Chief Executive Officer APAC & EMEA Publicis Media* ;
- ▶ Andrew Bruce, *Chief Executive Officer Publicis Groupe Canada & Publicis Communications U.S West* ;
- ▶ Nick Colucci, *Executive Chairman Publicis Health, Chief Operating Officer Publicis Communications North America* ;
- ▶ Tim Jones, *Chief Executive Officer North America Publicis Media* ;
- ▶ Bryan Kennedy, *President Epsilon* ;
- ▶ Annette King, *Chief Executive Officer Publicis Groupe UK* ;
- ▶ Ros King, *EVP Global Clients Publicis Groupe* ;
- ▶ Loris Nold, *Chief Executive Officer Publicis Groupe Asia Pacific, Middle East Africa* ;
- ▶ Dave Penski, *Chief Executive Officer PMX Global* ;
- ▶ Alexandra Von Plato, *Chief Executive Officer Publicis Health* ;
- ▶ Carla Serrano, *Chief Strategy Officer Publicis Groupe* ;
- ▶ Nigel Vaz, *Digital Business Transformation Lead Publicis Groupe, Chief Executive Officer Publicis Sapient* ;
- ▶ Véronique Weill, *General Manager Publicis Groupe* ;
- ▶ Jaroslaw Ziebinski, *Chief Executive Officer Publicis Groupe Northern & Central Europe*.

Publicis Groupe recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein de ce comité (voir 4.1.2 Diversité et inclusion).

3.1.3 Fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés

Depuis le 27 novembre 1987, Publicis Groupe SA a adopté un mode de gestion dualiste qui comprend un Directoire et un Conseil de surveillance. Ce mode de gestion permet de dissocier les pouvoirs de direction et de contrôle afin d'instaurer un véritable équilibre des pouvoirs.

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

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire. Le Conseil de surveillance a souhaité, en application de l'article 16 II, dernier alinéa, des statuts de la Société, se doter de quatre comités, dont un Comité de nomination distinct du Comité de rémunération, et un Comité des risques et stratégies distinct du Comité d'audit allant ainsi au-delà des recommandations du code Afep-Medef.

Le Conseil de surveillance détermine, lors de sa réunion ayant à l'ordre du jour l'examen des comptes annuels de l'exercice écoulé, les opérations visées à l'article 12 des statuts qui doivent être soumises à son assentiment préalable. Lors de sa séance du 5 février 2020, le Conseil de surveillance, reconduisant sa délibération du 6 février 2019, a décidé que l'acquisition ou la cession de tout bien immobilier, l'acquisition ou la cession d'entreprises pour une valeur supérieure à 5 % des capitaux propres de la Société ainsi que tout emprunt, toute émission d'obligations et d'actions dépassant ce même pourcentage des capitaux propres seront soumis à l'assentiment préalable du Conseil de surveillance.

Ces dispositions figurent également dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance, au même titre que des règles fondamentales comme celles touchant à l'indépendance des membres du Conseil, aux conflits d'intérêts, à la confidentialité ou aux informations privilégiées. Le règlement fixe également les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses Comités spécialisés ainsi que ses relations avec le Directoire. En début d'année 2019, le règlement intérieur a été mis à jour pour intégrer les dernières recommandations du code Afep-Medef revu en juin 2018 et pour spécifier certains points (programme d'accueil pour les nouveaux membres, formation complémentaire notamment sur les spécificités de l'entreprise, de ses métiers, de son secteur d'activité et sur les enjeux de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE), etc.). Le règlement intérieur du Conseil de surveillance est disponible sur le site Internet du Groupe à l'adresse www.publicisgroupe.com.

3.1.3.1 Fonctionnement du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance se réunit autant de fois que nécessaire sur convocation du Président ou, en son absence, de la Vice-Présidente, avec un minimum de quatre réunions par an, dont une destinée à l'approbation des comptes annuels. Il délibère en français. Une traduction simultanée en anglais est disponible. Pour faciliter la participation des membres, notamment ceux résidant à l'étranger, le Conseil a prévu dans son règlement

intérieur la possibilité de participer aux réunions par des moyens de vidéoconférence ou de télécommunication et ce, dans le cadre prévu par la loi et la réglementation. Préalablement aux réunions, le Directoire communique aux membres du Conseil les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission. Les documents nécessaires à l'examen des points à l'ordre du jour parviennent aux membres du Conseil quelques jours à l'avance.

Au cours de l'année 2019, le Conseil s'est réuni huit fois et le Directoire dix-huit fois.

Le Directoire se tient en permanence à la disposition de tout membre du Conseil qui souhaiterait des éclaircissements ou des informations complémentaires. Le Directoire informe le Conseil de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel, de la stratégie et des principaux enjeux auxquels le Groupe est confronté y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale (RSE). À l'occasion de l'examen des comptes trimestriels et semestriels, le Directoire présente son rapport de gestion sur l'activité du Groupe, les principaux chiffres clés et la conjoncture mondiale, les nominations de

dirigeants au sein des Solutions, la politique de RSE du Groupe, les acquisitions et cessions de sociétés, la situation financière et les résultats du Groupe et de la société mère ainsi que les perspectives envisagées. Le Conseil de surveillance s'assure de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence et de la mise en œuvre par le Directoire de la politique de non-discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes. Le Directoire lui donne toutes les informations nécessaires à cet effet.

Le Conseil de surveillance peut décider de se réunir hors la présence du Directoire notamment en ce qui concerne les délibérations sur les rémunérations des membres du Directoire. Des réunions peuvent être organisées avec des dirigeants du Groupe notamment pour présenter les plans d'action stratégiques mis en place.

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

3.1.3.2 Assiduité des membres du Conseil de surveillance aux séances du Conseil et aux réunions des Comités en 2019

	Conseil de surveillance		Comité d'audit		Comité de nomination		Comité de rémunération		Comité des risques et stratégies	
	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité
Maurice Lévy Président du Conseil	8/8	100 %			1/1	100 %	6/6	100 %	2/2	100 %
Élisabeth Badinter Vice-Présidente du Conseil	7/8	88 %			0/1	0 %			1/2	50 %
Simon Badinter	8/8	100 %								
Jean Charest	8/8	100 %	5/5	100 %	1/1	100 %				
Sophie Dulac	8/8	100 %								
Thomas H. Glocer	7/8	88 %					6/6	100 %	2/2	100 %
Marie-Josée Kravis	6/8	75 %			1/1	100 %			2/2	100 %
André Kudelski	8/8	100 %	5/5	100 %	1/1	100 %	6/6	100 %		
Enrico Letta ^{(1) (2)}	4/4	100 %							1/1	100 %
Suzan LeVine ^{(1) (2) (3)}	4/4	100 %	2/3	67 %					1/1	100 %
Marie-Claude Mayer ⁽⁴⁾	4/4	100 %							1/1	100 %
Antonella Mei-Pochtler ^{(1) (5)}	4/4	100 %					1/2	50 %		
Véronique Morali ⁽⁴⁾	3/4	75 %	2/2	100 %			4/4	100 %		
Cherie Nursalim	6/8	75 %					2/6	33 %		
Pierre Pénicaud Membre représentant les salariés	8/8	100 %							2/2	100 %
Taux d'assiduité global		93 %		93 %		80 %		83 %		92 %

(1) Membre entrant au cours de l'exercice (voir ci-avant les fiches des membres du Conseil pour toute information complémentaire).

(2) Nomination au Comité des risques et stratégies au cours de l'exercice.

(3) Nomination au Comité d'audit au cours de l'exercice.

(4) Membre sortant au cours de l'exercice.

(5) Nomination au Comité de rémunération au cours de l'exercice.

Membres indépendants.

3.1.3.3 Missions du Président du Conseil de surveillance

M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance, organise les travaux du Conseil pour que ce dernier remplisse pleinement sa mission de contrôle de la gestion de la Société par le Directoire. Au cours de l'année 2019, il a présidé et dirigé les débats des huit séances du Conseil.

Le Président du Conseil accompagne par ailleurs de manière active mais non opérationnelle le Directoire, en tant que de besoin, en répondant aux demandes de consultation du Directoire sur tous les événements significatifs pour la Société. Il maintient ainsi un équilibre entre les organes de gouvernance. Il poursuit avec les grands clients du Groupe la relation de confiance engagée il y a plusieurs décennies, coordonne les efforts auprès des pouvoirs publics dans les pays où opère Publicis et fait bénéficier le Groupe de ses années d'expérience. Il participe à trois Comités du Conseil : Comité de nomination, Comité de rémunération et Comité des risques et stratégies.

3.1.3.4 Activité du Conseil de surveillance en 2019

Le Conseil s'est réuni huit fois au cours de l'année 2019 avec un taux d'assiduité de 93 %.

Les principaux points examinés et décisions prises par le Conseil de surveillance lors de ses réunions en 2019 ont été les suivants :

- ▶ La première partie de sa séance du 6 février a été consacrée à la présentation de l'organisation mise en place et du travail effectué pour le client Daimler par M. Justin Billingsley, Président de la région DACH (Allemagne, Autriche et Suisse) et du Brésil, et responsable mondial de Publicis Emil, agence dédiée à Daimler. En seconde partie, le Conseil, a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire et examiné les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2018, après avoir entendu le Comité d'audit et les commentaires des commissaires aux comptes. Le Conseil n'a pas formulé d'observation sur ces documents et a exprimé sa confiance au Directoire dans la stratégie conduite pour faire face aux défis identifiés. Le Conseil a reconduit les limitations de pouvoirs du Directoire et les autorisations annuelles données en matière de cautions, d'avaux et de garanties. Hors la présence de son Président, en raison de l'existence d'un conflit d'intérêts, M. Maurice Lévy ayant des intérêts dans la société Ycor SCA, le Conseil a examiné l'offre ferme faite par la société Ycor SCA à des filiales de Publicis Groupe SA en vue d'une acquisition de l'ensemble Proximedia. Il a été rappelé qu'un processus conduit avec l'aide d'une banque indépendante a permis d'approcher plus d'une soixantaine de candidats potentiels parmi lesquels près d'une dizaine d'investisseurs ont manifesté leur intérêt pour une reprise totale ou partielle de l'ensemble Proximedia. L'offre présentée par la société Ycor SCA était la mieux disante. Le Conseil a également examiné (hors la présence de son Président) l'accord de négociations exclusives avec ces sociétés filiales et a donné un avis positif sur le processus de cession. À l'issue de cette délibération, M. Maurice Lévy a été invité à rejoindre le Conseil. Le Conseil a été informé de la cession des activités

Publicis Health Solutions aux États-Unis et en Europe au profit de Altamont Capital Partners. Le Conseil a été avisé de la préparation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019. Le Comité de rémunération a présenté son rapport ainsi que le Comité de nomination.

- ▶ Lors de sa séance du 6 mars, le Conseil a donné son assentiment au Directoire sur le *commitment* 2019. Le Comité des risques et stratégies a présenté son rapport. Le Conseil s'est prononcé sur les projets de résolutions à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires. Le Conseil a été informé de l'évolution du projet de la loi PACTE. Hors la présence des membres du Directoire à l'exception du Président du Directoire, et après avoir entendu le rapport du Comité de rémunération, le Conseil a arrêté la rémunération variable au titre de l'exercice 2018 de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et de MM. Jean-Michel Etienne et Steve King, membres du Directoire et a arrêté les critères d'attribution proposés pour la rémunération variable au titre de 2019. Il a maintenu, pour 2019, la même rémunération fixe annuelle que les années précédentes. Le Conseil a donné son accord sur le LTIP Directoire 2019-2021 et sur le nombre d'actions qui seraient attribuées sous conditions de performance et de présence, à chacun des membres du Directoire. Sur recommandation du Comité de nomination, le Conseil a, d'une part, examiné les critères d'indépendance de ses membres et confirmé le statut d'indépendant des membres qui l'étaient précédemment et, d'autre part, décidé de proposer la candidature de trois personnalités indépendantes, Mmes Antonella Mei-Pochtler et Suzan LeVine et M. Enrico Letta, à l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019. Le Conseil a pris acte du souhait de Mmes Véronique Morali et Marie-Claude Meyer de ne pas demander le renouvellement de leur mandat de membre du Conseil et les a remerciées pour leur précieuse contribution aux Comités et au Conseil tout au long de leur mandat. Hors la présence de M. Arthur Sadoun, Président du Directoire, le Conseil, sur recommandation du Comité de rémunération, a fixé sa rémunération variable au titre de 2018 et a arrêté les critères d'attribution proposés pour sa rémunération variable au titre de 2019. Il a maintenu, pour 2019, la même rémunération fixe annuelle qu'en 2018. Le Conseil a accepté la proposition de M. Maurice Lévy de ramener sa rémunération de 2 800 000 euros à 1 900 000 euros. Le Conseil a arrêté la politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance à soumettre au vote des actionnaires en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce. Le Conseil a examiné ensuite la synthèse et tiré les enseignements des conclusions de l'autoévaluation annuelle de ses travaux pour l'exercice 2018. Le Conseil a arrêté les termes de son rapport sur le gouvernement d'entreprise.
- ▶ Lors de sa séance du 28 mars poursuivie le 1^{er} avril, le Directoire a présenté au Conseil le projet d'acquisition d'Epsilon, groupe américain spécialisé dans la data et les plateformes technologiques. Le Conseil a approuvé ce projet en raison de l'intérêt stratégique majeur pour Publicis Groupe.
- ▶ Lors de sa séance du 13 mai, le Conseil a approuvé le plan de financement de l'acquisition d'Epsilon proposé par le Directoire. Le Conseil s'est prononcé après avoir eu une information complète des sources de financement utilisées

dans le contexte de l'acquisition. Le Conseil a autorisé les garanties et engagements financiers et précisé que le financement d'acquisition était conforme à l'intérêt social de la Société.

- ▶ Lors de sa séance du 29 mai, le Conseil a accueilli en son sein trois nouveaux membres, Mmes Suzan LeVine et Antonella Mei-Pochtler et M. Enrico Letta, puis a revu la composition de ses quatre Comités. Un point a été fait sur le déroulement de l'Assemblée tenue dans la matinée. Le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 31 mars 2019 et des comptes sociaux et consolidés trimestriels ainsi que des résultats consolidés au 30 avril 2019. Le Comité d'audit a présenté son rapport. Les prévisions actualisées et annuelles 2019 ont été présentées au Conseil. Ce dernier a pris connaissance de l'évolution du processus d'acquisition d'Epsilon. Le Directoire a rendu compte des garanties données par Publicis Groupe SA pour garantir les engagements de ses filiales. Le Comité de rémunération a présenté son rapport.
- ▶ Lors de sa séance du 17 juillet prolongée le 18 juillet, le Président du Directoire a présenté l'environnement concurrentiel, la stratégie et les tendances de Publicis Groupe. Le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 30 juin 2019 et a examiné les comptes sociaux et consolidés semestriels, après avoir entendu le rapport du Comité d'audit et les conclusions des commissaires aux comptes. Les prévisions actualisées à fin juin lui ont été présentées. Le Conseil a été informé par le Directoire du *closing* de l'opération d'acquisition d'Epsilon, intervenu le 1^{er} juillet, et de l'évolution des travaux menés en vue de l'intégration d'Epsilon. Les votes et questions émis lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 ont été analysés afin que le Conseil puisse poursuivre l'amélioration de la gouvernance de Publicis en intégrant pleinement les attentes des actionnaires. Le Conseil s'est interrogé sur l'opportunité de créer un Comité des parties prenantes comme suggéré lors de ladite Assemblée et a demandé un complément d'information à son Président. À la suite des éléments additionnels reçus sur ce sujet, le Président du Conseil a sollicité la Secrétaire Générale pour constituer un groupe de réflexion avec des membres du Conseil qui souhaiteraient y participer.
- ▶ Lors de sa séance du 11 septembre, tenue à New York, les enjeux et opportunités du marché nord-américain ont été abordés. Le Conseil a été informé des résultats du Groupe au 31 août 2019 et des prévisions annuelles. Le Comité des risques et stratégies et le Comité d'audit ont présenté leur rapport. Conformément à l'article L. 225-87 du Code de commerce, le Conseil a mis en place, sur proposition du Comité d'audit, une procédure d'évaluation des conventions passées par Publicis Groupe SA portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales. Le Conseil a revu le programme de prévention et de détection de la corruption mis en place au sein du Groupe et s'est ainsi assuré de sa bonne mise en place. Le Comité de rémunération a présenté son rapport.
- ▶ La première partie de sa séance du 27 novembre a été consacrée à une présentation par M. Arthur Sadoun des actions clés menées dans le cadre du plan mis en place par le Directoire pour relancer la croissance organique. En seconde

partie de séance, le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 30 septembre 2019, et a examiné les comptes sociaux et consolidés du troisième trimestre. La situation et les résultats du Groupe à fin octobre ainsi que les prévisions actualisées ont été présentés. Le Comité d'audit a présenté son rapport. Le Conseil a pris connaissance du budget et des grands principes des engagements 2020. Il a également pris connaissance des réflexions et propositions du groupe de travail, composé de Mmes Sophie Dulac, Marie-Josée Kravis, Suzan LeVine, Antonella Mei-Pochtler et Cherie Nursalim et de M. Pierre Penicaud, portant sur la stratégie et l'engagement des parties prenantes. Le Conseil a fait une revue annuelle des conventions et engagements réglementés conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs et a considéré que les raisons ayant justifié ces conventions et engagements réglementés restaient pertinentes. Le Comité d'audit a informé le Conseil de la pertinence des critères de qualification des conventions courantes et conclues à des conditions normales dans le cadre de la procédure d'évaluation de ces conventions. Le Comité de rémunération a présenté son rapport.

3.1.3.5 Évaluation du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance effectue annuellement une autoévaluation de ses travaux, dont il examine la synthèse et tire les enseignements. Pour procéder à cette évaluation, chacun des membres du Conseil répond à un questionnaire qui lui est adressé individuellement, avec la possibilité d'entretiens individuels avec le Président du Conseil de surveillance ou le membre du Conseil superviseur de l'évaluation. Les résultats sont synthétisés et ensuite commentés en séance. M. Thomas Glocer, membre indépendant, en contact direct avec les membres du Conseil, a mené les entretiens individuels avec les membres du Conseil qui le souhaitent et réalisé cette évaluation, au titre de l'exercice 2018, avec l'appui de la Secrétaire Générale et de la Direction juridique. Les réponses ont été examinées en détail et comparées, pour chaque membre du Conseil, à celles de l'année précédente. L'analyse des conclusions de l'évaluation pour l'exercice 2018 a été présentée au Conseil de surveillance lors de sa réunion du 6 mars 2019 et une réflexion sur les points d'amélioration a été menée par le Conseil. Il ressort de cette analyse que le Conseil se déclare particulièrement satisfait de sa relation avec le Directoire, de la tenue de ses séances et du processus de décision, de l'évolution de la gouvernance, de l'exécution des missions de ses quatre Comités ainsi que de la participation et de la contribution individuelle de ses membres. Les axes d'amélioration à poursuivre concernent en particulier les interventions de dirigeants du Groupe (hors Directoire) au cours des séances du Conseil, la mise en place du programme d'accueil des nouveaux membres et les formations/informations complémentaires apportées aux membres du Conseil ainsi que la contribution effective de chaque membre. Les membres des Comités sont satisfaits, d'une manière générale, du Comité auquel ils appartiennent. Quelques suggestions ont été émises : consacrer plus de temps à la partie stratégie du Comité des risques et stratégies et discuter plus globalement des

ressources humaines et des talents lors des réunions du Comité de nomination.

L'évaluation montre que les recommandations des années précédentes ont été progressivement mises en application. La diversité de la composition du Conseil a été renforcée par la nomination de trois nouveaux membres de nationalité étrangère et indépendants par l'Assemblée générale du 29 mai 2019. Le renforcement des informations sur les enjeux majeurs et la stratégie du Groupe a été poursuivi notamment avant et après l'acquisition d'Epsilon.

3.1.3.6 Accueil et formation des membres du Conseil de surveillance

Tout nouveau membre du Conseil de surveillance est informé des obligations générales ou particulières à sa charge. Un programme d'accueil a été initié en 2019. Une session consacrée à la familiarisation de l'organisation et des activités du Groupe en France a été organisée pour les nouveaux membres du Conseil et à laquelle pouvaient se joindre les autres membres du Conseil. Des visites de sites ont été organisées et se poursuivront en 2020. La séance du Conseil de surveillance du 11 septembre 2019 s'est tenue à New York et une présentation des activités du Groupe aux États-Unis a eu lieu la veille. Cette présentation a permis d'échanger avec les dirigeants et de passer en revue les défis auxquels le Groupe est confronté sur son premier marché et les opportunités de développement qu'il offre.

Chaque membre du Conseil bénéficie, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire notamment sur les spécificités de l'entreprise, de ses métiers, de son secteur d'activité et sur les enjeux de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Par ailleurs, tout membre du Conseil représentant les salariés bénéficie, conformément à la loi, d'une formation adaptée à l'exercice de son mandat et de crédit d'heures pour exercer dans les meilleures conditions son mandat.

3.1.3.7 Procédure d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales (dites aussi conventions libres)

Conformément l'article L. 225-87, alinéa 2 du Code de commerce, le Conseil de surveillance du 11 septembre 2019 a mis en place, sur proposition du Comité d'audit, une procédure d'évaluation des conventions passées par Publicis Groupe SA portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales.

La procédure de contrôle de qualification et d'évaluation s'applique à la conclusion de nouvelles conventions ainsi qu'aux modifications (notamment renouvellement, reconduction) qui y sont apportées ultérieurement ou lorsque certains indices permettent d'estimer qu'une convention ou certaines catégories de conventions ne correspondraient plus à la qualification de convention libre.

La Direction juridique est informée des conventions susceptibles de constituer une convention réglementée ou libre au niveau

de Publicis Groupe SA par la personne directement ou indirectement intéressée ayant connaissance d'un projet de convention et, plus généralement, par toute instance du Groupe ayant connaissance d'un projet de convention.

Le caractère courant et les conditions normales des conventions sont appréciés au cas par cas par la Direction juridique avec l'aide des Directions financière, comptable, immobilière et du Contrôle interne et ce à l'appui de l'étude publiée par la Compagnie Nationale des commissaires aux comptes en février 2014 sur les conventions réglementées et courantes. Après analyse, s'il ressort que la convention ne peut être qualifiée de convention courante conclue à des conditions normales, elle sera soumise à la procédure de contrôle des conventions réglementées.

Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une des conventions libres ne participent pas à son évaluation.

Le Comité d'audit prend connaissance des conventions existantes ainsi que des critères permettant la qualification de conventions courantes et conclues à des conditions normales. Il informe le Conseil de surveillance du suivi et des résultats de cette procédure lors de la séance sur l'examen annuel des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs et dont les effets se prolongent dans le temps.

Le Conseil de surveillance se prononce sur les modifications de la procédure qui lui paraîtraient nécessaires et sur l'exclusion ou l'intégration éventuelle de certaines conventions dans la catégorie de conventions considérées comme courantes conclues à des conditions normales.

3.1.3.8 Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice 2019

Lors de la séance du Conseil de surveillance du 5 février 2020, le Directoire a communiqué son rapport de gestion ainsi que les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2019. Le Conseil les a examinés, a pris connaissance de l'avis du Comité d'audit sur l'arrêté des comptes et a échangé avec les commissaires aux comptes. Après avoir reçu toutes les informations qui paraissaient utiles, le Conseil n'a pas eu d'observation à formuler.

3.1.3.9 Les comités spécialisés du Conseil de surveillance

Le détail des modalités de fonctionnement des quatre Comités est mentionné au Titre Deuxième « Comités spécialisés » du règlement intérieur du Conseil de surveillance. Ce dernier est consultable sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com).

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

Les quatre comités spécialisés (Comité de nomination, Comité de rémunération, Comité d'audit et Comité des risques et stratégies) aident le Conseil de surveillance dans l'accomplissement

de ses missions et contribuent ainsi à l'amélioration du gouvernement d'entreprise au sein du Groupe. Les Comités d'audit, de rémunération et des risques et stratégies ont été réorganisés, au cours de l'année 2019, en raison de l'échéance des mandats de Mmes Marie-Claude Mayer et Véronique Morali et des nominations de Mmes Suzan LeVine, Antonella Mei-Pochtler et M. Enrico Letta intervenues à l'issue de l'Assemblée générale du 29 mai 2019. La nouvelle composition de ces trois Comités assure une représentation équilibrée notamment en matière d'indépendance, de compétences, d'expériences et de nationalités.

Les membres des quatre Comités sont désignés pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de surveillance et sont rééligibles dans les mêmes conditions que celles prévues à l'article 13 des statuts. Chaque Comité élit en son sein un Président qui dirige les travaux du Comité et en rend compte au Conseil de surveillance.

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

Comité d'audit

Membres indépendants : 100 %	5 réunions Taux d'assiduité : 93 %	Parité : 34 % femmes 66 % hommes
--	--	--

Le Comité d'audit est régi par les articles 6 et suivants du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

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

- ▶ examiner les comptes sociaux et consolidés de la Société, ainsi que l'information financière délivrée, avant leur présentation au Conseil de surveillance, suivre leur processus d'élaboration et formuler le cas échéant des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- ▶ superviser l'organisation et la mise en œuvre de l'audit du Groupe, veiller à l'efficacité de son contrôle interne et de gestion des risques, et s'assurer de la régularité et de la sincérité des comptes ;
- ▶ émettre une recommandation au Conseil de surveillance sur le choix des commissaires aux comptes proposés à la désignation ou au renouvellement par l'Assemblée générale dans les conditions prévues par la loi, et s'assurer de leur indépendance ;
- ▶ autoriser préalablement, sur mandat du Conseil de surveillance, la fourniture des services qui ne sont pas inclus dans les missions de contrôle légal ainsi que le budget qui leur sera consacré, conformément aux dispositions légales.

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

Le Comité d'audit est actuellement composé de trois membres indépendants : M. Jean Charest, Président, Mme Suzan LeVine

et M. André Kudelski. Mme Claudine Bienaimé assiste le Comité en qualité d'expert permanent.

Du fait de leur parcours professionnel, ses membres disposent de compétences particulières en matière financière et comptable.

Changements intervenus dans la composition du Comité d'audit en 2019 :

Membre du Comité d'audit	Départ	Nomination
Suzan LeVine		29 mai 2019
Véronique Morali	29 mai 2019	

Au cours de l'exercice 2019, le Comité d'audit a été régulièrement informé tant du programme, des résultats et des mesures correctives mises en œuvre à la suite des dispositifs de contrôle interne, que du résultat des missions d'audit interne et de leurs suites, ainsi que des principaux litiges, investigations et enquêtes en cours et de leur évolution. Une synthèse des contrôles effectués par l'audit interne dans le cadre de la loi anti-corruption a été produite ainsi qu'une synthèse des éléments observés dans les agences dans le cadre de la mise en conformité avec le règlement général sur la protection des données. Le Comité a été également informé de toutes les fraudes ou tentatives de fraudes dont le Groupe aurait pu avoir connaissance. Il a pris connaissance des impacts des nouvelles normes comptables appliquées depuis 2018 par le Groupe (IFRS 9,15 et 16, et IFRIC 23) ainsi que de la réforme fiscale américaine sur les comptes du Groupe. Il a entendu les commissaires aux comptes hors la présence des membres de la direction lors de ses réunions sur les comptes. Le Comité s'est assuré de l'indépendance des commissaires aux comptes et du suivi de la réalisation de leurs missions. Il a recommandé au Conseil de surveillance le renouvellement du cabinet Ernst & Young et Autres, dont le mandat de commissaires aux comptes était à échéance à la clôture de l'exercice 2018. Les commissaires aux comptes ont présenté leur méthodologie, leur champ d'audit et les principaux sujets techniques des comptes audités et ont détaillé leurs travaux au Comité. Le Comité a revu et autorisé les honoraires des missions supplémentaires confiées aux commissaires aux comptes et émis un avis sur le budget de leurs honoraires pour l'exercice 2019. Il a pris connaissance des plans d'action visant à réduire les coûts du Groupe. Le plan d'action en matière du devoir de vigilance des sociétés mères lui a été présenté. Le Comité a rendu compte au Conseil de surveillance de l'exercice de ses missions, des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et de son rôle dans ce processus. Une procédure d'évaluation régulière des conventions passées par Publicis Groupe SA portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales au sens de l'article L. 225-87 du Code de commerce a été proposée au Conseil, le Comité l'a informé du suivi et des résultats de cette procédure lors de la séance sur l'examen annuel des conventions et engagements réglementés conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs et dont les effets se prolongent dans le temps. Le Comité a revu et approuvé le plan d'audit interne 2020.

Comité de nomination

Membres indépendants : 60 %	1 réunion Taux d'assiduité : 80 %	Parité : 40 % femmes 60 % hommes
---------------------------------------	---	--

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

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

- ▶ faire toutes observations utiles sur la composition du Conseil et du Directoire ;
- ▶ proposer au Conseil la candidature des mandataires sociaux de la Société ;
- ▶ examiner, préalablement à toute décision du Directoire, les propositions de nomination des dirigeants du Siège et des membres des Comités exécutifs des Solutions. En cas d'urgence, la décision de nomination de ces dirigeants est prise d'un commun accord par le Président du Directoire et le Président du Conseil de surveillance qui en informent a posteriori le Comité. En outre, le Comité est informé a posteriori des décisions de nomination des membres des Comités exécutifs des pays ;
- ▶ établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et examiner, préalablement, les plans de succession pour tous les postes clés.

Le Comité de nomination est actuellement composé de cinq membres dont trois membres indépendants : Mme Élisabeth Badinter, Présidente, Mme Marie-Josée Kravis (membre indépendant) et MM. Jean Charest (membre indépendant), Maurice Lévy et André Kudelski (membre indépendant).

Aucun changement n'est intervenu dans la composition du Comité de nomination en 2019.

Au cours de l'année 2019, le Comité de nomination a examiné la composition du Conseil de surveillance et la qualification de membre indépendant. Le Comité a assuré la sélection des candidatures soumises au Conseil qui a conduit à proposer les nominations de Mmes Suzan LeVine, Antonella Mei-Pochtler et M. Enrico Letta à l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019. Le Comité a également examiné les propositions de nomination des dirigeants du Siège et des membres des comités exécutifs des Solutions.

Comité de rémunération

Membres indépendants : 80 %	6 réunions Taux d'assiduité : 83 %	Parité : 40 % femmes 60 % hommes
---------------------------------------	--	--

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

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

- ▶ émettre une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition de la rémunération à allouer aux membres du Conseil de surveillance ;

- ▶ étudier et proposer au Conseil de surveillance l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux de la Société, et notamment, la part variable, ainsi que les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société et les attributions d'actions de performance et tout autre élément de rémunération (indemnités de départ, retraite, clauses de non-concurrence...);
- ▶ proposer au Conseil de surveillance le texte des résolutions sur la rémunération des mandataires sociaux à soumettre à l'Assemblée générale ;
- ▶ valider, préalablement à toute décision du Directoire, les conditions de rémunérations fixes, variables et exceptionnelles composant la rémunération totale et les avantages de toute nature des dirigeants du Siège et des membres des Comités exécutifs des Solutions. En cas d'urgence, la décision sur les conditions de rémunération de ces dirigeants est prise d'un commun accord par le Président du Directoire et le Président du Conseil de surveillance qui en informent a posteriori le Comité. En outre, le Comité est informé des décisions sur les conditions de rémunération des membres des Comités exécutifs des pays ;
- ▶ d'une manière générale, valider, préalablement à toute décision du Directoire, les systèmes de rémunération variable, et les politiques en matière de rémunération, et d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites ou de performance ou de tout instrument similaire.

Le Comité de rémunération est actuellement composé de cinq membres dont quatre membres indépendants : M. André Kudelski (membre indépendant), Président, Mmes Antonella Mei-Pochtler et Cherie Nursalim (membres indépendants), et MM. Thomas H. Glocer (membre indépendant) et Maurice Lévy. M. Michel Cicurel assiste le Comité en qualité d'expert permanent.

Changements intervenus dans la composition du Comité de rémunération en 2019 :

Membre du Comité de rémunération	Départ	Nomination
Antonella Mei-Pochtler		29 mai 2019
Véronique Morali	29 mai 2019	

Au cours de l'année 2019, le Comité a examiné les questions relatives à la rémunération des membres du Directoire (parties fixe et variable) et du Président du Conseil de surveillance (rémunération fixe) et proposé au Conseil de surveillance les décisions à prendre les concernant. Le Comité a été consulté sur la politique de rémunération en actions, essentiellement par la mise en place d'un plan spécial et d'un LTIP 2019, plans de rémunération en actions pour les principaux dirigeants du Groupe (hors Directoire) et d'un plan LTIP Directoire 2019-2021, sous conditions de performance et de présence. Les plans de rémunération en actions et l'intégration d'Epsilon ont été au centre des réflexions du Comité. Les nouveaux principes du système de rémunération variable pour 2020 liés à la nouvelle organisation de Publicis Groupe ont été soumis au Comité.

Le Comité a également abordé la rétention en actions et la motivation des talents clés et la mise en place d'un plan de rétention pour une dizaine de top managers (hors Directoire). Le Comité a été tenu informé des cas d'augmentations et de recrutements de dirigeants des Comités exécutifs des pays et des Solutions. Il a également reçu une information complète sur les trente rémunérations les plus élevées du Groupe (cible 2019, estimations 2019, cible 2020). Le Comité a enfin pris connaissance de certaines évolutions législatives en France notamment celles résultant de la loi PACTE.

Comité des risques et stratégies

Membres indépendants : 66 %*	2 réunions Taux d'assiduité : 92 %	Parité : 50 % femmes 50 % hommes*
--	--	---

* Hors membre représentant les salariés.

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

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

- ▶ examiner (en coordination avec le Comité d'audit) les risques auxquels la Société est exposée et les politiques et mesures correctives permettant de les maîtriser et les réduire ;
- ▶ étudier les grandes options stratégiques et de développement qui s'offrent au Groupe et leur décision de mise en œuvre lors d'opérations de nature à engager la stratégie du Groupe dans son ensemble ;
- ▶ examiner la stratégie du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) et les options retenues dans la mise en œuvre de cette stratégie.

Le Comité des risques et stratégies est actuellement composé de sept membres dont quatre membres indépendants et un

membre représentant les salariés : Mme Marie-Josée Kravis (membre indépendant), Présidente, Mmes Élisabeth Badinter et Suzan LeVine (membre indépendant), MM. Thomas H. Glocer (membre indépendant), Enrico Letta (membre indépendant), Maurice Lévy et Pierre Pénicaud (représentant les salariés).

Changements intervenus dans la composition du Comité des risques et stratégies en 2019 :

Membre du Comité de risques et stratégies	Départ	Nomination
Enrico Letta		29 mai 2019
Suzan LeVine		29 mai 2019
Marie-Claude Mayer	29 mai 2019	

Au cours de l'année 2019, le Comité a examiné les risques auxquels la Société est exposée et les politiques permettant de les maîtriser ou de les réduire, la stratégie du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) et les options retenues dans la mise en œuvre de cette stratégie ainsi que les grandes options stratégiques et de développement qui s'offrent au Groupe. Le Comité a revu la cartographie globale des risques. Les principaux risques sont des risques opérationnels notamment liés à la cybersécurité, à la faible croissance organique et à la transformation que les clients doivent opérer dans leur organisation ainsi que des risques géopolitiques. Le Comité a mis à jour la cartographie spécifique des risques de corruption et de trafic d'influence qui sert de base à des contrôles et à des audits. Les risques de corruption et de trafic d'influence restent limités au sein du Groupe. Le Comité a été informé de l'exécution du plan d'action en matière de devoir de vigilance et a mis à jour la cartographie spécifique des risques du plan de vigilance. Le Comité a examiné les axes stratégiques du Groupe et les risques d'exécution propres à ces axes stratégiques ainsi que les progrès mis en œuvre.

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

Dans le cadre de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 225-37-4 8° du Code de commerce et visée à l'article 271 du code Afep-Medef, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du code Afep-Medef. Toutefois, une disposition a été écartée pour les raisons expliquées ci-après :

Recommandation du code Afep-Medef	Position
Article 18.1 – Composition du Comité en charge des rémunérations « Il est recommandé... qu'un administrateur salarié en soit membre. »	M. Pierre Pénicaud a été désigné membre du Conseil de surveillance représentant les salariés par le Comité de Groupe de Publicis Groupe SA, le 20 juin 2017. M. Pierre Pénicaud est, à sa demande, membre du Comité des risques et stratégies. Le Conseil a soutenu cette demande estimant que son expérience significative dans le Groupe et ses connaissances opérationnelles sont des atouts pour ce Comité. En qualité de membre du Conseil, M. Pierre Pénicaud participe naturellement aux réunions de revue des rémunérations des mandataires sociaux, ce qui lui permet de s'exprimer sur ces sujets.
Article 26.2 – Information annuelle (informations sur les ratios) « Les sociétés qui n'ont pas ou peu de salariés par rapport à l'effectif global en France, prennent en compte un périmètre plus représentatif par rapport à la masse salariale ou les effectifs en France des sociétés dont elles ont le contrôle exclusif au sens de l'article L. 233-16 II du code de commerce »	Publicis Groupe SA ayant très peu de salariés a décidé de publier les ratios tels que prévus au 6° de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur un périmètre élargi, représentatif de l'activité du Groupe en France, auquel ont été ajoutés les effectifs de l'ensemble des sociétés du Groupe aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ce périmètre est en effet économiquement pertinent dans la mesure où il représente une part prépondérante de la masse salariale du Groupe (64 %) et des revenus du Groupe (70 %), le reste étant disséminé sur l'ensemble des autres pays du monde. Ce périmètre a été préféré à un périmètre restreint à la France qui ne représente que 6 % des revenus, 7 % de la masse salariale du Groupe, et n'est pas représentatif de son activité (cf section 3.2.2.7 du présent Document d'enregistrement universel).

3.1.5 Code de déontologie

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

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

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

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

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

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

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

3.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, la présente section expose la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux pour l'exercice 2020 ainsi que les éléments de rémunération des mandataires sociaux relatifs à l'exercice 2019.

3.2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020

En application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, il sera demandé à l'Assemblée générale du 27 mai 2020 d'approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020. À cette fin, quatre résolutions sont présentées pour, respectivement, les membres du Conseil de surveillance, le Président du Conseil de surveillance, les membres du Directoire et le Président du Directoire. Conformément à la loi, la politique de rémunération sera soumise au vote de l'Assemblée générale au moins une fois par an ainsi que lors de chaque modification importante.

En cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil de surveillance peut déroger à l'application de la politique de rémunération si cette dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société.

3.2.1.1 Principes communs à l'ensemble des mandataires sociaux

Principes généraux et Gouvernance

La politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux est déterminée par le Conseil de surveillance qui s'appuie sur les propositions du Comité de rémunération.

Le Comité de rémunération joue un rôle clé dans l'établissement de la politique de rémunération et les décisions individuelles. Dans ce cadre, le Comité de rémunération se réunit au moins une fois par an pour analyser la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux, valider les résultats de performance quantitatifs et qualitatifs de l'année précédente et déterminer les nouveaux critères de performance pour l'année en cours. Pour ce faire, le Comité de rémunération s'appuie en particulier sur les éléments élaborés et présentés par le Secrétariat Général. Il prend notamment en compte les pratiques passées concernant la rémunération des mandataires sociaux, des études de comparables ainsi que les conditions de rémunération et d'emploi des salariés et autres dirigeants du Groupe. Le Comité de rémunération prend en outre diverses mesures pour éviter ou gérer les situations de conflit d'intérêts. Composé à 80% de membres indépendants en 2019 (voir section 3.1.3.9 « Les comités spécialisés du Conseil de surveillance »), il veille à l'application du règlement intérieur du Conseil de surveillance, notamment en demandant à ses membres de signaler toute

situation de conflit d'intérêts et, en cas de survenance d'un tel conflit, en vérifiant que les personnes concernées s'abstiennent de participer au débat ou au vote sur le sujet, qu'elles ne sollicitent ou communiquent aucune information s'y rapportant, voir qu'elles démissionnent de leur fonction (voir section 3.1.1.4 « Absence de condamnation pour fraude et de conflits d'intérêts »). La politique de rémunération établie est ensuite proposée au Conseil de surveillance, avant d'être soumise au vote de l'Assemblée générale des actionnaires.

Cette politique est adoptée après que le Conseil de surveillance s'assure, d'une part, de sa conformité à l'intérêt social de Publicis Groupe tout en veillant à ce qu'elle soit attractive et compétitive afin de permettre d'attirer et de retenir les meilleurs talents et, d'autre part, de sa capacité à contribuer à la pérennité du Groupe tout en étant au service de la stratégie commerciale décrite à la section 1.3.2 du présent document. En ce sens, la politique de rémunération repose sur un juste équilibre entre les différents éléments de rémunération (rémunération fixe, part variable cible et actions de performance) pour tenir compte des pratiques de marché et intégrer des critères de performance du Groupe à moyen-long terme. En effet, les critères financiers (à savoir la croissance organique et la marge opérationnelle), ainsi que les projets structurants pour le Groupe (notamment la transformation digitale et la réorganisation du Groupe), constituent une part importante de la rémunération variable des mandataires sociaux.

Conformément à la décision du Conseil de surveillance, il est précisé que, outre les éléments exceptionnels liés à la pandémie de Covid-19 décrits ci-après dans la section « Éléments exceptionnels liés à la pandémie de Covid-19 », les modifications suivantes ont été apportées à la politique de rémunération par rapport aux principes et critères de rémunération ayant fait l'objet du vote des actionnaires lors de la dernière Assemblée générale du 29 mai 2019 :

- ▶ Ajout de deux critères RSE dans les critères non-financiers de la part variable 2020. Ces critères RSE s'appliquent à l'ensemble des membres du Directoire (le poids de ce critère varie d'un membre à l'autre). Les critères sont d'une part la féminisation au sein des différents Comités Exécutifs (le périmètre en cause peut toutefois être différencié pour chaque mandataire social), et d'autre part l'augmentation de la part d'énergie renouvelable dans nos consommations.
- ▶ Modification du critère lié à la croissance organique des revenus nets de la Société au sein des critères financiers liés au Groupe. Le Conseil de surveillance a simplifié ce critère en lui assignant un objectif lié au Commitment et non plus fixé en comparaison avec la croissance organique des revenus nets du groupe de référence (Omnico, WPP et IPG). Le Commitment étant fixé avec des objectifs ambitieux, la satisfaction de ce critère reste difficile à atteindre. Cette modification s'applique à l'ensemble des mandataires sociaux.
- ▶ Pour M. Steve King, le Conseil de surveillance a revu pour 2020 ses objectifs financiers et non-financiers. Au niveau

des critères financiers, les critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe restent inchangés. Ceux liés à Publicis Media ont eux été modulés pour tenir compte d'une performance combinée de Publicis Media et de PMX. Le Conseil de surveillance a modifié en profondeur les critères non financiers applicables à M. Steve King, notamment pour tenir compte de son nouveau rôle européen. M. Steve King est donc objectivé sur la mise en place d'un management en Europe qui soit à la fois effectif, clair et robuste, avec des objectifs précis pour chacun, sur l'impact que peut avoir le brassage des compétences entre les pays et les disciplines sur la croissance et sur la mise en place des services globaux.

Contenu de la politique de rémunération applicable à l'ensemble des mandataires sociaux

D'une manière générale, Publicis Groupe a mis en place une politique de rémunération exigeante ayant pour but de motiver les collaborateurs pour qu'ils apportent une forte contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe et pour en assurer la performance à long terme. La structure de rémunération est communiquée de manière claire et transparente aux collaborateurs, aux actionnaires et aux investisseurs. Publicis Groupe se réfère aux recommandations du code Afep-Medef.

La politique de rémunération des mandataires sociaux repose sur les mêmes principes que ceux applicables aux collaborateurs : clarté, compétitivité (face aux concurrents et dans les marchés dans lesquels Publicis Groupe opère), équité interne, incitation à la performance et égalité homme/femme. La structure de la rémunération est fonction de la position et des responsabilités dans le Groupe et combine les éléments suivants : le salaire de base (qui reconnaît l'expérience et les responsabilités), la part variable cible (qui reconnaît la performance de l'année) et les attributions d'actions de performance (qui reconnaît la contribution à la performance à moyen-long terme du Groupe sur la base de critères quantitatifs).

La politique de rémunération présente les méthodes d'évaluation à appliquer aux mandataires sociaux pour déterminer dans quelle mesure il a été satisfait aux critères de performance prévus pour la rémunération variable et la rémunération en actions. Afin de déterminer dans quelle mesure les mandataires sociaux satisfont à ces critères de performance, le Conseil de surveillance s'appuie sur les propositions et les travaux du Comité de rémunération qui s'attache à préparer et vérifier, avec l'aide notamment du Secrétaire Général et du Directeur général adjoint-finances Groupe l'éventuelle atteinte de chacun des critères de performance. Cette vérification est documentée et mise à la disposition des membres du Conseil de surveillance.

Les critères de répartition de la somme fixe annuelle allouée par l'Assemblée générale aux membres du Conseil de surveillance sont présentés à la section 3.2.1.2 du présent document.

Les principes de la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux, sous réserve de leur approbation par l'Assemblée générale du 27 mai 2020, ont vocation à s'appliquer également aux mandataires sociaux nouvellement nommés ou dont le mandat est renouvelé à l'issue de l'Assemblée générale. Pour le Président du Conseil de surveillance ainsi que le Président

du Directoire et les membres du Directoire nouvellement nommés, le Conseil de surveillance pourra, sur proposition du Comité de rémunération, décider temporairement des éléments de rémunération fixe et variable du mandataire social nouvellement nommé pour tenir compte, en particulier, de son profil et de son expérience. Cette décision devra rester conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité et/ou la viabilité du Groupe.

Éléments exceptionnels liés à la pandémie de Covid-19

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

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

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

Conformément à l'article L.225-82-2 III al. 2 du Code de commerce, le Conseil de surveillance peut déroger à l'application de la politique de rémunération si cette dérogation est temporaire, subordonnée à la survenance de circonstances exceptionnelles, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la société.

De telles circonstances résultent et se constatent déjà du fait de la pandémie Covid-19 et nécessitent une gestion exceptionnelle de l'entreprise et que le Conseil de surveillance, après avis du Comité de rémunération, use de son meilleur jugement pour arrêter les rémunérations variables des mandataires sociaux.

Dans ces circonstances très exceptionnelles de forte récession attendue et d'ores et déjà annoncée par les experts et les principales institutions, le Conseil prendra en compte, dans son appréciation des performances de chaque membre du Directoire dont la part variable globale en pourcentage du fixe demeure inchangée, la manière avec laquelle aura été gérée la crise sur les aspects fondamentaux suivants :

- ▶ veiller à la santé et la sécurité des collaborateurs du Groupe ;
- ▶ assurer un fonctionnement sans faille ;
- ▶ protéger le revenu et le portefeuille des clients ;
- ▶ gérer rigoureusement les coûts ;
- ▶ prendre les mesures appropriées pour la gestion stricte des ressources et la protection des actifs du Groupe.

Le principe d'une gestion ad-hoc de l'année 2020 a été arrêté avec révision régulière des situations et du plan d'adaptation de nos coûts et ressources aux revenus attendus avec une révision régulière par le Conseil de surveillance.

Les rémunérations déterminées sur ces bases seront fixées par le Conseil de surveillance après avis du Comité de rémunération, exposées en toute transparence et donneront lieu à un vote de l'Assemblée générale des actionnaires au titre du « *say-on-pay* » ex post pour les mandataires sociaux concernés.

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

3.2.1.2 Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de surveillance

La politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance comprend, d'une part, les éléments communs à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 3.2.1.1, et, d'autre part, les éléments spécifiques développés ci-après.

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

Montant global de rémunération

Le montant global annuel de la rémunération allouée aux membres du Conseil de surveillance est déterminé par un vote de l'Assemblée générale des actionnaires de Publicis Groupe SA. À titre illustratif, l'Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2014 a fixé une enveloppe annuelle de 1,2 million d'euros pour la rémunération des membres du Conseil de surveillance, valable pour chaque exercice et jusqu'à nouvelle décision des actionnaires.

Allant au-delà des recommandations du code Afep-Medef, Publicis Groupe rémunère les membres du Conseil de surveillance exclusivement en fonction de leur participation effective aux réunions du Conseil de surveillance et à celles des comités.

Dans le cadre du montant global de rémunération voté par l'Assemblée générale des actionnaires, chaque membre du Conseil de surveillance perçoit un montant de 5 000 euros pour chaque réunion du Conseil de surveillance et de chaque comité à laquelle il participe.

Le paiement des éléments de rémunération au titre d'un exercice est effectué l'année suivante.

À titre informatif, l'enveloppe de rémunération des membres du Conseil de surveillance a été utilisée à 59,58 % pour l'année 2019.

Rémunérations exceptionnelles

Conformément à l'article 17 III des statuts de la Société, le Conseil de surveillance peut allouer, en se conformant à la législation en

vigueur, des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats spécifiques confiés à ses membres.

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

À titre informatif, il est précisé que cette faculté n'a pas été utilisée durant l'exercice 2019.

Rémunération de la Vice-Présidente

Mme Élisabeth Badinter ne perçoit pas, hors la rémunération de membre du Conseil de surveillance liée à sa participation effective aux réunions, de rémunération spécifique au titre de son mandat de Vice-Présidente du Conseil de surveillance. Mme Élisabeth Badinter n'a pas de contrat de travail avec Publicis Groupe SA ou une de ses filiales.

La politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires du 27 mai 2020 dans sa septième résolution en application du II de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce.

3.2.1.3 Politique de rémunération applicable au Président du Conseil de surveillance

La politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance repose sur les principes communs à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 3.2.1.1, les éléments applicables aux membres du Conseil de surveillance présentés en section 3.2.1.2 ainsi que les éléments spécifiques développés ci-après.

Conformément à l'article 17 I des statuts de la Société, le Président peut, outre la rémunération de membre du Conseil de surveillance, percevoir une rémunération spécifique au titre de ses fonctions de Président. Le montant de cette rémunération est déterminé par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité de rémunération, en tenant compte des missions qui lui sont attribuées.

La rémunération allouée le cas échéant est un montant fixe, et ne peut comprendre ni élément variable, ni avantage supplémentaire, ni rémunération en actions.

M. Maurice Lévy, dans son rôle de Président du Conseil de surveillance, accompagne de manière active mais non opérationnelle le Directoire et, plus particulièrement, poursuit avec les clients importants du Groupe la relation de confiance engagée il y a souvent plusieurs décennies. Il est consulté par les membres du Directoire en tant que de besoin sur les événements significatifs, coordonne les efforts auprès des pouvoirs publics dans les pays où opère Publicis Groupe et fait bénéficier le Groupe de ses 49 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 générale des actionnaires du 3 juin 2008, le Conseil de surveillance

du 1^{er} mars 2017 a fixé la rémunération de M. Maurice Lévy en tant que Président du Conseil à un montant fixe de 2 800 000 euros bruts annuels.

M. Maurice Lévy a toutefois souhaité réduire sa rémunération de 2 800 000 euros à 1 900 000 euros et en a informé le Comité de rémunération ainsi que le Conseil de surveillance. Après délibération, le Comité de rémunération a accepté la proposition et l'a soumise à la délibération du Conseil qui l'a approuvée. Sa rémunération est donc fixée à 1 900 000 euros à compter du 1^{er} juin 2019.

Les principes et critères de la rémunération de M. Maurice Lévy en tant que Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2019 ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 (quatorzième résolution) en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce (vote *ex ante*).

M. Maurice Lévy n'a pas de contrat de travail avec Publicis Groupe SA ou une de ses filiales et ne perçoit pas d'autres rémunérations de Publicis Groupe SA ou une de ses filiales.

La politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires du 27 mai 2020 dans sa sixième résolution en application du II de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce.

Dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, M. Maurice Lévy a informé la Société de sa décision de réduire sa rémunération annuelle de 30 %.

3.2.1.4 Politique de rémunération applicable aux membres du Directoire

La politique de rémunération des membres du Directoire repose sur les principes communs à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 3.2.1.1, et comprend les éléments spécifiques développés ci-après.

Conformément à l'article 10 IV des statuts de la Société, la rémunération du Président du Directoire et des membres du Directoire est fixée par le Conseil de surveillance et fait l'objet d'une revue sur recommandation du Comité de rémunération. S'agissant des membres du Directoire autres que le Président, le Président du Directoire formule des propositions auprès du Comité de rémunération.

La politique de rémunération du Directoire de Publicis Groupe a pour objectif d'aligner les intérêts des dirigeants du Groupe avec ceux des actionnaires en établissant un lien fort entre performance et rémunération. Dans ce cadre, elle a pour objet essentiel d'encourager l'atteinte d'objectifs ambitieux et la création de valeur sur le long terme, par la fixation de critères de performance exigeants.

Pour ce faire, la structure de rétribution des dirigeants de Publicis Groupe repose d'une part, sur une rémunération fixe et, d'autre part, sur une rémunération variable annuelle et pluriannuelle directement liée à leur performance individuelle ainsi qu'à leur contribution à la performance du Groupe.

Elle s'appuie en outre sur une analyse (en utilisant si nécessaire les services de consultants externes au Groupe) des pratiques de marché observées en France et à l'étranger, à la fois dans les grands groupes internationaux en général et, de manière plus spécifique, dans les entreprises concurrentes de Publicis Groupe à la fois en matière d'activité et de talents.

Les principaux concurrents de Publicis Groupe sont des entreprises américaines et britanniques.

Cette politique de rémunération repose sur les objectifs suivants :

- ▶ attirer, développer, retenir et motiver les meilleurs talents, dans un secteur d'activité qui repose fondamentalement sur la valeur des collaborateurs et où la guerre des talents est particulièrement forte, notamment dans le cadre de la transformation digitale en cours dans toute l'industrie ;
- ▶ encourager les dirigeants à réaliser une performance à la fois élevée, croissante et pérenne dans un environnement toujours plus concurrentiel où de nouveaux acteurs venus du conseil et des technologies sont devenus des concurrents directs de Publicis Groupe.

Elle est guidée par trois principes :

- ▶ la compétitivité et la cohérence des rémunérations au regard des pratiques de marché ;
- ▶ l'équité interne, fondée sur la performance individuelle et collective, afin d'assurer une rétribution juste et équilibrée reflétant le niveau de réussite individuel de chacun, mesuré à la fois d'un point de vue quantifiable et qualitatif ;
- ▶ l'atteinte de l'ensemble des résultats financiers et opérationnels sur le court, moyen et long terme en lien direct avec les objectifs stratégiques du Groupe et pour le bénéfice de nos clients, nos collaborateurs, nos actionnaires et toutes les parties prenantes.

Il est précisé que ces principes s'appliquent à l'ensemble des cadres dirigeants du Groupe et sont adaptés selon la localisation géographique des personnes concernées afin de tenir compte des différences de réglementation, des pratiques de marché et de l'environnement concurrentiel.

Éléments composant la rémunération des membres du Directoire

La rémunération des membres du Directoire comprend (i) une partie fixe, ainsi que (ii) une partie variable prépondérante fondée sur la performance et l'alignement de leurs intérêts sur ceux de l'entreprise et des actionnaires. Cette partie variable est constituée d'une rémunération variable annuelle et d'une rémunération variable à long terme sous forme d'attribution d'actions de performance et/ou d'options de souscription ou d'achat d'actions. Cette structure de rémunération applicable aux membres du Directoire est cohérente avec celle proposée aux principaux cadres dirigeants du Groupe.

Rémunération fixe

La partie fixe est déterminée en prenant en compte :

- ▶ le périmètre de responsabilités et la complexité des tâches ;
- ▶ le parcours et l'expérience du titulaire de la fonction ;
- ▶ la cohérence par rapport à d'autres fonctions du Groupe (équité interne) ;
- ▶ les pratiques de marché pour des fonctions identiques ou similaires (compétitivité externe).

Le niveau de la rémunération fixe est réexaminé tous les deux ans, pour les membres du Directoire comme pour les autres cadres dirigeants du Groupe afin d'en apprécier régulièrement la pertinence et la compétitivité.

En principe, la rémunération des membres du Directoire n'est réévaluée qu'à échéance relativement longue, conformément aux recommandations du code Afep-Medef, et lorsqu'une révision est justifiée, par exemple par l'évolution du périmètre de responsabilités de la fonction ou par le positionnement de la rémunération par rapport aux pratiques de marché ainsi qu'aux pratiques internes.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle a vocation à représenter une part substantielle de la rémunération totale annuelle du membre du Directoire en cas d'atteinte des objectifs fixés et à l'inciter à la surperformance en permettant de récompenser un dépassement de ses objectifs.

La rémunération variable annuelle est soumise à des conditions de performance quantifiables financières et non financières.

Aucun montant minimum n'est garanti. La rémunération variable annuelle est calculée le cas échéant *pro rata temporis* pour l'année de début de mandat et l'année de fin de mandat.

Elle repose sur plusieurs critères quantifiables et qualitatifs, appréciés séparément, qui prennent en compte :

- ▶ la performance globale (croissance organique et marge opérationnelle) du Groupe et/ou celle du réseau d'appartenance du dirigeant ;
- ▶ la réalisation des objectifs personnels du dirigeant, appréciée *a posteriori* en tenant compte des résultats chiffrés et éléments de contexte dans lesquels la performance a été réalisée.

Ces paramètres sont fixés à l'avance pour chaque exercice et sont proposés par le Comité de rémunération au Conseil de surveillance pour validation.

À titre illustratif, en 2020, les objectifs de croissance organique et de marge opérationnelle seront communs à tous les membres du Directoire et définis comme suit :

- ▶ la croissance organique des revenus nets de Publicis Groupe mesurée au regard des objectifs de Commitment présentés au Conseil de surveillance ;

- ▶ la marge opérationnelle de Publicis Groupe sera comparée à celle des sociétés du groupe de référence. Si Publicis Groupe réalise la meilleure marge, 100 % de la part variable sur ce critère sera attribué. Si Publicis Groupe ne réalise pas la meilleure marge, le pourcentage d'attribution est ensuite fonction du classement, selon que Publicis Groupe arrive en deuxième ou troisième position. Aucune part variable n'est attribuée au titre de ce critère si Publicis Groupe arrive en quatrième position.

Les éléments détaillés de la rémunération annuelle variable pour l'exercice 2020 sont explicités à la section 3.2.1.5 pour le Président du Directoire et ci-après dans la présente section pour les autres membres du Directoire.

Rémunération variable long terme

Le programme de rémunération en actions doit être incitatif sur le long terme ; il est assujéti à des conditions de performance très exigeantes pour mobiliser les talents clefs de l'organisation sur le long terme dans une communauté d'intérêts avec les actionnaires de Publicis Groupe SA tout en les fidélisant (voir section 6.6 note 30 des annexes aux états financiers consolidés).

Attribution gratuite d'actions de performance

Les actions de performance ont non seulement pour objectif d'inciter les dirigeants mandataires sociaux exécutifs à inscrire leur action dans le long terme mais également à les fidéliser et à favoriser l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de la Société et l'intérêt des actionnaires.

Les membres du Directoire peuvent donc bénéficier de rémunération en actions Publicis Groupe, en précisant, que l'attribution des actions est subordonnée à des conditions de performance et de présence à satisfaire sur une période généralement fixée à trois ans.

À titre illustratif, les membres du Directoire bénéficient actuellement du plan d'attribution d'actions de performance dit « **LTIP Directoire** » mis en place tous les trois ans. L'acquisition des actions Publicis Groupe est soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparés à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Depuis 2019, une partie des actions Publicis Groupe attribuées sont également soumises à une condition fondée sur un critère de type RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Le nombre d'actions effectivement attribuées est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions Publicis Groupe est également soumise à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de trois ans. Afin de tenir compte de la périodicité triennale d'attribution, ce plan fait l'objet d'une valorisation annuelle dans les comptes consolidés.

Type de plan	LTIP 2019-2021		
Conditions de performance	Taux de croissance organique de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence	Taux de marge opérationnelle de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence	Un critère RSE ⁽¹⁾
Typologie des conditions de performance	Performances relatives comparées au groupe de référence Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe		
Pondération ⁽²⁾	45 % des actions attribuées	45 % des actions attribuées	10 % des actions attribuées
Acquisition ⁽³⁾	<ul style="list-style-type: none"> Taux de croissance organique le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % actions livrées Taux de croissance en 2^e position : 75 % actions livrées Taux de marge en 3^e position : 50 % ou 30 % actions livrées selon l'écart avec le 2^e : si l'écart est faible (<10 %), 50 % pourront être livrés et si l'écart est important (>15 %), 30 % seront livrés. Entre 10 % et 15 % d'écart, le pourcentage d'actions pouvant être livré relèvera du jugement du Comité de rémunération et accord du Conseil de surveillance 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de marge opérationnelle le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % actions livrées Taux de marge en 2^e position : 75 % actions livrées Taux de marge en 3^e position : 50 % ou 30 % seront livrés selon l'écart avec le 2^e : si l'écart est faible (<10 %), 50 % des actions pourront être livrés et si l'écart est important (>15 %), 30 % seront livrés. Entre 10 % et 15 % d'écart, le pourcentage d'actions pouvant être livré relèvera du jugement du Comité de rémunération et accord du Conseil de surveillance 	<ul style="list-style-type: none"> 10 % des actions attribuées seront livrées si la condition de performance liée à la RSE est réalisée : au moins 40 % de femmes dans les comités exécutifs du Groupe, des Solutions, et des grands pays.
Période de performance	Période de 3 ans à l'issue de laquelle les performances sont calculées		

(1) Un critère RSE a été ajouté aux conditions de performance en 2019.

(2) Nouvelle pondération pour le plan 2019-2021 pour intégrer la condition de performance liée à la RSE.

(3) Nouvelles conditions de performance unifiées pour la croissance organique et la marge opérationnelle.

Exigence des critères

Publicis Groupe s'efforce de retenir des critères à la fois adaptés et exigeants. Ces critères reposent généralement sur une appréciation quantifiable et relative de la performance (incitant les dirigeants de Publicis Groupe à délivrer les meilleurs chiffres du marché) ainsi que sur une transparence totale, les résultats étant mesurés sur la base de données publiques pour la plupart. Ce choix permet aux plans d'être un outil de motivation et de fidélisation des dirigeants de Publicis Groupe. Les taux d'atteinte historiques des conditions de performance pour les différents

plans mis en place démontrent la pertinence des critères retenus ainsi que leur extrême exigence, ce qui permet un alignement sur le long terme avec les intérêts du Groupe et des actionnaires.

À titre d'illustration, les taux d'atteinte des conditions de performance des plans attribués en 2013 et 2016 démontrent que les attributions sont fondées sur des conditions contraignantes et qu'elles sont alignées sur le long terme avec les intérêts des actionnaires.

Plan	2013-2015 LionLead2	2013-2015 LTIP Directoire	2016-2018 LTIP Directoire	2016-2018 LionLead3
Taux	50 %	53,2 %	50 %	75 %

Les actions du plan LTIP Directoire 2019-2021 seront livrées, après validation finale et expertise externe des conditions de performance, le 14 juin 2022.

Stabilité des conditions de performance

Le Conseil de surveillance considère qu'une constance dans les conditions de performance contribue à la création de valeur sur le long terme. C'est la raison pour laquelle, les critères

d'appréciation relatifs à la croissance organique du revenu et du taux de marge opérationnelle du Groupe sont utilisés depuis 2003 dans les programmes de rémunération long terme et les parts variables annuelles.

Conformément au code Afep-Medef révisé en juin 2018, un critère RSE a été introduit en 2019.

Unicité des conditions de performance

Les mêmes conditions de performance sont utilisées jusqu'à présent pour tous les programmes de rémunération à long terme du Groupe, qu'ils concernent les membres du Directoire ou les autres dirigeants. L'objectif principal est d'aligner les intérêts de toute l'équipe de direction avec les objectifs stratégiques du Groupe.

Période d'acquisition

Afin de favoriser la rétention des membres du Directoire, aucune action n'est acquise par les bénéficiaires avant la fin d'une période de présence dans le Groupe et sous réserve que les conditions de performance soient satisfaites. Cette période est de trois ans.

Condition de présence

Sauf cas particuliers de décès, invalidité ou départ à la retraite, ou en cas de circonstances exceptionnelles expliquées par le Conseil de surveillance et rendues publiques, l'acquisition des actions est soumise au respect d'une condition de présence des membres du Directoire jusqu'au terme de la période d'acquisition.

Il ne peut être dérogé à cette condition que par une décision du Conseil de surveillance prise après avis du Comité de rémunération.

Niveau maximum d'attribution

Les attributions d'actions Publicis Groupe aux membres du Directoire sont soumises à un plafond global de 0,3 % du capital social de la Société, lequel concerne aussi les options de souscription et d'achat d'actions. Ce plafond est loin d'être atteint.

Obligation de détention des actions

Le Conseil de surveillance a décidé que, en sus des règles spécifiques à chaque plan le cas échéant, les membres du Directoire doivent conserver au nominatif au moins 20 % des actions qui leur ont été attribuées pendant toute la durée de leur mandat. En outre, conformément au code Afep-Medef, les membres du Directoire s'engagent à ne pas utiliser d'instruments de couverture sur des actions à recevoir ou des actions reçues mais incessibles.

Périodicité d'attribution

Les plans de rémunération en actions sont attribués (ou leurs conditions sont fixées) après la publication des résultats de l'exercice passé.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Le Directoire se réserve la possibilité d'attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions.

Ces attributions sont soumises à un plafond global de 0,3 % du capital social de la Société, lequel concerne aussi les attributions d'actions de performance.

Régime de retraite supplémentaire

À ce jour, le Groupe n'a pas mis en place de système de retraite complémentaire pour les mandataires sociaux dépendant du régime français.

Régime collectif de prévoyance et de frais de santé

Les membres du Directoire peuvent bénéficier de contrats de santé et de prévoyance collectifs en fonction de la réglementation locale applicable.

Assurance chômage des chefs et dirigeants d'entreprise

Une assurance privée relevant du régime français a été proposée aux membres du Directoire lorsqu'ils ne peuvent pas bénéficier de l'assurance chômage obligatoire des salariés.

Contrat de travail

Les membres du Directoire, hormis le Président du Directoire, peuvent être liés par un contrat de travail avec une société du Groupe.

Indemnité de départ

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'une indemnité en cas de départ contraint, octroyée en conformité avec la législation en vigueur et le code Afep-Medef. Conformément audit code, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder vingt-quatre mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable annuelle).

Les éléments détaillés des indemnités de départ sont explicités à la section 3.2.1.5 pour le Président du Directoire et dans la présente section ci-après pour les autres membres du Directoire.

Engagement de non-concurrence

Les membres du Directoire peuvent être tenus par un engagement de non-concurrence et bénéficier, en contrepartie, d'une indemnité de non-concurrence en conformité avec la législation en vigueur et le code Afep-Medef. Le Conseil de surveillance se réserve le droit de renoncer à cet engagement. Conformément audit code, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder vingt-quatre mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable annuelle). Il est également rappelé que, en application de l'article R. 225-56-1, III du Code de commerce, le versement de l'indemnité est exclu dès lors que l'intéressé fait valoir ses droits à la retraite.

Autres éléments

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'avantages en fonction de la réglementation et de la pratique locale en matière de rémunération, tels que l'utilisation de l'un des véhicules de société du Groupe.

Lorsqu'un membre du Directoire est recruté à l'extérieur du Groupe, le Conseil de surveillance pourra décider de l'indemniser de tout ou partie des avantages qu'il a perdus en quittant son précédent employeur.

Les éléments détaillés et chiffrés de la politique de rémunération sont explicités à la section 3.2.1.5 pour le Président du Directoire et dans la présente section pour les autres membres du Directoire.

Modification de la composition du Directoire

Dans le cas où un nouveau Directoire serait nommé, ou un nouveau membre viendrait à rejoindre le Directoire, la politique de rémunération applicable aux membres du Directoire décrite ci-dessus leur serait applicable. Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération, déterminera dans le cadre de cette politique, en fonction de la situation particulière des intéressés les composants fixes et variables de rémunération, ainsi que les paramètres, objectifs et critères des éléments variables de leur rémunération.

Politique applicable à M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire

Rémunération annuelle fixe

La rémunération fixe brute annuelle de M. Jean-Michel Etienne est de 840 000 euros, montant inchangé depuis 2016.

Le Conseil de surveillance avait arrêté cette rémunération en cohérence avec :

- ▶ son expérience et ses performances en qualité de Directeur financier ;
- ▶ l'accroissement de son périmètre de responsabilités à la suite de l'acquisition de Sapient ; et
- ▶ les pratiques de rémunération observées pour ce niveau de fonction en France et sur le secteur d'activité de Publicis Groupe à l'international.

Rémunération variable annuelle

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de M. Jean-Michel Etienne au titre de l'exercice 2020.

La part variable de la rémunération de M. Jean-Michel Etienne, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, est fondée, pour l'exercice 2020 sur :

- ▶ deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe dont le mode d'évaluation est modifié pour 2020, chacun étant pris à égalité, pour 30 % de la part variable :
- croissance organique sur la base du Commitment soumis au Conseil de surveillance (voir section 3.2.1.4 « Rémunération variable annuelle ») ; et

- marge opérationnelle comparée à celle du groupe de référence (voir section 3.2.1.4 « Rémunération variable annuelle ») ;
- ▶ quatre critères individuels, financiers et non financiers (dont trois encadrés par des objectifs quantitatifs précis), chacun étant pris en compte à égalité, pour 60 % de la part variable :
- gestion et exécution du plan d'économies conformes au programme initial Sprint to the Future, appliqué à la seule année 2020 ;
- gestion de trésorerie ;
- frais de personnel ; et
- atteinte des objectifs du programme immobilier « All In One ».
- ▶ deux critères RSE, pour 10 % de la part variable :
- 40 % de femmes dans les Comités Exécutifs ; et
- Augmentation de 6% de la consommation en énergie renouvelable du Groupe au détriment des énergies fossiles (par rapport à 2019 - taux fixé à 37,1 %).

Par ailleurs, comme indiqué dans la section 3.2.1.1 et dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, l'évaluation de la performance de M. Jean-Michel Etienne tiendra compte, pour l'année 2020 et sans modifier sa part variable globale en pourcentage du fixe, de sa capacité à gérer la crise en veillant à la santé et la sécurité des collaborateurs, assurant un fonctionnement sans faille, protégeant le revenu et le portefeuille des clients, gérant rigoureusement les coûts et prenant les mesures appropriées pour la gestion stricte des ressources et la protection des actifs du Groupe.

Rémunération variable long terme en actions

M. Jean-Michel Etienne a bénéficié du plan d'attribution d'actions de performance LTIP Directoire 2019-2021. Le nombre d'actions susceptibles d'être livrées à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, en 2022 (sauf en cas de décès ou d'invalidité), dépendra – pour 90 % des actions attribuées – de la performance financière moyenne atteinte par Publicis Groupe au cours d'une période de trois ans (2019-2021), comparée à la moyenne de la performance financière des sociétés d'un groupe de référence constitué de WPP, Omnicom, IPG et Publicis Groupe, et par ailleurs, d'une condition RSE pour 10 % des actions attribuées.

Pour autant que les conditions de performance soient atteintes, le droit à la livraison des actions est soumis à une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition.

En cas de démission, le droit de recevoir les actions du plan LTIP Directoire 2019-2021 sera perdu.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, les actions attribuées depuis plus de deux ans pourront être conservées *pro rata temporis*, sous réserve des conditions de performance.

En cas de départ à la retraite, il pourra recevoir, au terme de la période d'acquisition et sur décision du Conseil de surveillance, conformément à la politique de rémunération votée par les actionnaires et en vigueur à ce moment, les actions qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans *pro rata temporis*.

Avantages en nature

Utilisation de l'un des véhicules de société.

Régime collectif de prévoyance et de frais de santé

M. Jean-Michel Etienne bénéficie d'une couverture applicable aux dirigeants de son niveau relevant du régime français.

Contrat de travail

M. Jean-Michel Etienne continue à bénéficier d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe.

Indemnité de départ

Les engagements en vigueur avec M. Jean-Michel Etienne prévoient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Jean-Michel Etienne aurait droit à une indemnité de fin de mandat.

Sous réserve que M. Jean-Michel Etienne ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an et demi de rémunération globale brute (part fixe et part variable versée).

Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achat d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *pro rata temporis* le droit aux actions de performance qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

En outre, cette indemnité sera soumise à une condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des parts variables acquises par M. Jean-Michel Etienne au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de sa « part variable cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % de la « part variable cible », aucune somme ni avantage ne seront dus. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % de la « part variable cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

Le cumul de l'indemnité de fin de mandat et d'une indemnité due au titre du contrat de travail ne pourra excéder deux ans de rémunération totale (rémunération fixe et variable versée).

Ces engagements ont fait l'objet d'une autorisation de la part du Conseil de surveillance en date du 12 septembre 2018 et d'une approbation par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 mai 2019 dans sa sixième résolution au titre des engagements anciennement soumis à la procédure des conventions réglementées.

Politique applicable à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire

Rémunération annuelle fixe

La rémunération fixe brute annuelle de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner est de 600 000 euros bruts, montant inchangé depuis 2016.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération, avait alors arrêté cette rémunération en cohérence avec :

- l'accroissement du périmètre de responsabilités de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner en tant que Secrétaire Général du Groupe qui comprend notamment la fonction juridique et la Gouvernance, les ressources humaines, l'audit interne, le contrôle interne, la gestion interne des risques, et les achats domaines dont la complexité s'est accentuée à la suite de l'acquisition de Sapient ;
- les pratiques de rémunération observées en France pour ce niveau de fonction et sur le secteur d'activité de Publicis Groupe pour ce niveau de fonction à l'international.

La RSE s'est ajoutée à son périmètre à l'été 2017.

Dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner a informé la Société de sa décision d'abandonner pour une durée de six mois à compter d'avril 2020, 20% de sa rémunération fixe. La Société a pris acte de la décision de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, qui laisse inchangées et est sans effet sur les autres obligations de la Société à son égard.

Rémunération variable annuelle

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre de l'exercice 2020.

La part variable de la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, est fondée, pour l'exercice 2020 sur :

- ▶ deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe dont le mode d'évaluation est modifié pour 2020 , chacun étant pris à égalité, pour 30 % de la part variable :
 - croissance organique sur la base du Commitment soumis au Conseil de surveillance (voir section 3.2.1.4 « Rémunération variable annuelle ») ; et
 - marge opérationnelle comparée à celle du groupe de référence (voir section 3.2.1.4 « Rémunération variable annuelle »).
- ▶ cinq critères individuels non financiers en ligne avec ses principaux domaines de responsabilités, pour 70 % de la part variable :
 - audit et contrôle internes (15 %) : qualité d'exécution et atteinte des objectifs (y compris le suivi) ;
 - achats (15 %) : réduction de coûts sur les achats ;
 - ressources humaines (10 %) : plateforme HRIS complétée de manière à ce qu'elle permette le fonctionnement de la plateforme Marcel ;

- juridique (15 %) : performance et qualité du fonctionnement du département juridique ; et
- RSE (15 %) : 40% de femmes dans les comités exécutifs principaux du Groupe et augmentation de 6 % de la consommation en énergie renouvelable du Groupe au détriment des énergies fossiles (par rapport à 2019 - taux fixé à 37,1 %).

Par ailleurs, comme indiqué dans la section 3.2.1.1 et dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, l'évaluation de la performance de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner tiendra compte, pour l'année 2020 et sans modifier sa part variable globale en pourcentage du fixe, de sa capacité à gérer la crise en veillant à la santé et la sécurité des collaborateurs, assurant un fonctionnement sans faille, protégeant le revenu et le portefeuille des clients, gérant rigoureusement les coûts et prenant les mesures appropriées pour la gestion stricte des ressources et la protection des actifs du Groupe.

Rémunération variable long terme en actions

Mme Anne-Gabrielle Heilbronner bénéficie du plan d'attribution d'actions de performance LTIP Directoire 2019-2021.

Le nombre d'actions susceptibles d'être livrées à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, en 2022 (sauf en cas de décès ou d'invalidité), dépendra – pour 90 % des actions attribuées – de la performance financière moyenne atteinte par Publicis Groupe au cours d'une période de trois ans (2019-2021), comparée à la moyenne de la performance financière des sociétés d'un groupe de référence constitué de WPP, Omnicom, IPG et Publicis Groupe, et par ailleurs, d'une condition RSE pour 10 % des actions attribuées.

Pour autant que les conditions de performance soient atteintes, le droit à la livraison des actions est soumis à une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition.

En cas de démission, le droit de recevoir les actions du plan LTIP Directoire 2019-2021 sera perdu.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, les actions attribuées depuis plus de deux ans pourront être conservées *pro rata temporis*, sous réserve des conditions de performance.

En cas de départ à la retraite, elle pourra recevoir, au terme de la période d'acquisition et sur décision du Conseil de surveillance, conformément à la politique de rémunération votée par les actionnaires et en vigueur à ce moment, les actions qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans *pro rata temporis*.

Avantages en nature

Utilisation de l'un des véhicules de société.

Par ailleurs, en l'absence de prise en charge par Pôle Emploi, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner bénéficie de l'assurance perte emploi souscrite par Publicis Groupe au profit des mandataires sociaux.

Régime collectif de prévoyance et de frais de santé

Mme Anne-Gabrielle Heilbronner bénéficie d'une couverture applicable aux dirigeants de son niveau relevant du régime français.

Contrat de travail

Mme Anne-Gabrielle Heilbronner continue à bénéficier d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe.

Indemnité de départ

Les engagements en vigueur avec Mme Anne-Gabrielle Heilbronner prévoient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner aura droit à une indemnité de fin de mandat.

Sous réserve que Mme Anne-Gabrielle Heilbronner ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable versée). Elle aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achat d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *pro rata temporis* le droit aux actions de performance qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

En outre, cette indemnité sera soumise à une condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des parts variables acquises par Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de sa « part variable cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % de la « part variable cible », aucune somme ni avantage ne seront dus. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % de la « part variable cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

Le cumul de l'indemnité de fin de mandat et d'une indemnité due au titre du contrat de travail ne pourra excéder deux ans de rémunération totale (rémunération fixe et variable versée).

Ces engagements ont fait l'objet d'une autorisation de la part du Conseil de surveillance en date du 12 septembre 2018 et d'une approbation par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 mai 2019 dans sa septième résolution au titre des engagements anciennement soumis à la procédure des conventions réglementées.

Engagement de non-concurrence

Une clause de non-concurrence a été conclue avec Mme Anne-Gabrielle Heilbronner en 2012 lors de son arrivée au sein de Publicis Groupe, dans le cadre de son contrat de travail, soit avant sa nomination en tant que membre du Directoire. Cette clause de non-concurrence d'une durée maximum de deux ans

prévoit une compensation financière maximum à régler égale à 30 % du salaire brut, hors éléments variables. Il est prévu que Publicis Groupe pourrait renoncer à l'exécution de cette clause.

Politique applicable à M. Steve King, membre du Directoire

Rémunération annuelle fixe

La rémunération fixe brute annuelle de M. Steve King depuis le 1^{er} juin 2017 est de 900 000 livres sterling, soit 1 026 324 euros.

Sa rémunération est déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 £ = 1,14036 € en 2019.

Dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, M. Steve King a informé la Société de sa décision d'abandonner pour une durée de six mois à compter d'avril 2020, 20 % de sa rémunération fixe. La Société a pris acte de cette décision de M. Steve King, qui laisse inchangées et est sans effet sur les autres obligations de la Société à son égard.

Rémunération variable annuelle

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de M. Steve King au titre de l'exercice 2020.

La part variable de la rémunération de M. Steve King, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 160 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, est fondée, pour l'exercice 2020 sur :

- ▶ deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe dont le mode d'évaluation est modifié en 2020, chacun étant pris à égalité, pour 20 % de la part variable :
- croissance organique sur la base du Commitment soumis au Conseil de surveillance (voir section 3.2.1.4 « Rémunération variable annuelle ») ; et
- marge opérationnelle comparée à celle du groupe de référence (voir section 3.2.1.4 « Rémunération variable annuelle ») ;
- ▶ trois critères quantitatifs liés à la performance financière de Publicis Media et PMX par rapport aux objectifs, chacun étant pris à égalité, pour 30 % de la part variable :
- croissance organique ;
- marge opérationnelle ; et
- génération de trésorerie.
- ▶ trois critères individuels en liens avec son nouveau rôle au sein de l'Europe, chacun étant pris en compte à égalité, pour 45 % de la part variable :
- mis en œuvre d'un management en Europe qui soit à la fois effectif, clair et robuste, avec des objectifs précis pour chacun ;
- Impact sur la croissance par le brassage des compétences entre les pays et les disciplines ; et
- mise en place des services globaux dont le but est de créer des services clairs à valeur ajoutée et impactant la croissance.
- ▶ deux critères RSE, pour 5 % de la part variable :

- 40 % de femmes dans les Comités Exécutifs en Europe; et
- augmentation de 6 % de la consommation en énergie renouvelable du Groupe au détriment des énergies fossiles (par rapport à 2019 - taux fixé à 37,1 %).

Par ailleurs, comme indiqué dans la section 3.2.1.1 et dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, l'évaluation de la performance de M. Steve King tiendra compte, pour l'année 2020 et sans modifier sa part variable globale en pourcentage du fixe, de sa capacité à gérer la crise en veillant à la santé et la sécurité des collaborateurs, assurant un fonctionnement sans faille, protégeant le revenu et le portefeuille des clients, gérant rigoureusement les coûts et prenant les mesures appropriées pour la gestion stricte des ressources et la protection des actifs du Groupe.

Rémunération variable long terme en actions

M. Steve King bénéficie du plan d'attribution d'actions de performance LTIP Directoire 2019-2021.

Le nombre d'actions susceptibles d'être livrées à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, en 2022 (sauf en cas de décès ou d'invalidité), dépendra – pour 90 % des actions attribuées – de la performance financière moyenne atteinte par Publicis Groupe au cours d'une période de trois ans (2019-2021), comparée à la moyenne de la performance financière des sociétés d'un groupe de référence constitué de WPP, Omnicom, IPG et Publicis Groupe, et par ailleurs, d'une condition RSE pour 10 % des actions attribuées.

Pour autant que les conditions de performance soient atteintes, le droit à la livraison des actions est soumis à une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition.

En cas de démission, le droit de recevoir les actions du plan LTIP Directoire 2019-2021 sera perdu.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, les actions attribuées depuis plus de deux ans pourront être conservées *pro rata temporis*, sous réserve des conditions de performance.

En cas de départ à la retraite, il pourra recevoir, au terme de la période d'acquisition et sur décision du Conseil de surveillance, conformément à la politique de rémunération votée par les actionnaires et en vigueur à ce moment, les actions qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans *pro rata temporis*.

Avantages en nature

M. Steve King bénéficie du remboursement des frais liés à son véhicule.

Régime de retraite collectif de prévoyance et de frais de santé

M. Steve King bénéficie d'une couverture applicable aux dirigeants de son niveau au Royaume-Uni.

Contrat de travail

M. Steve King bénéficie d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe au Royaume-Uni.

Indemnité de départ

M. Steve King bénéficie d'une indemnité de départ et des conditions d'engagement de non-concurrence telles que prévues dans son contrat de travail avec une des filiales du Groupe au Royaume-Uni. Aucune autre indemnité ne sera due.

En cas de départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Steve King aura droit à cette seule indemnité de départ.

Sous réserve que M. Steve King ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable versée) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *pro rata temporis* le droit aux actions de performance qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

En outre, cette indemnité de départ sera soumise à une condition de performance : le montant de l'indemnité ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des parts variables acquises par M. Steve King au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de sa « part variable cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % de la « part variable cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % de la « part variable cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de départ ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

Le Conseil de surveillance a confirmé que le cumul de cette indemnité de départ et d'une éventuelle indemnité de non-concurrence (cf. infra) ne pourra pas excéder douze mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable versée).

Ces engagements ont fait l'objet d'une autorisation de la part du Conseil de surveillance en date du 12 septembre 2018 et d'une approbation par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 mai 2019 dans sa huitième résolution au titre des engagements anciennement soumis à la procédure des conventions réglementées.

Engagement de non-concurrence

M. Steve King est soumis à une obligation de non-concurrence en vertu de son contrat de travail conclu avec une filiale britannique du Groupe ; cette obligation n'est pas rémunérée comme le permet la réglementation locale applicable.

Le Conseil de surveillance a confirmé que le cumul d'une éventuelle indemnité de non-concurrence et d'une indemnité de départ et ne pourra pas excéder douze mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable versée).

L'engagement de non-concurrence a été spécifiquement soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du

31 mai 2017. Cet engagement reste en vigueur jusqu'à décision contraire du Conseil de surveillance.

La politique de rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2020 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires du 27 mai 2020 dans sa neuvième résolution en application du II de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce.

3.2.1.5 Politique de rémunération applicable au Président du Directoire

La politique de rémunération du Président du Directoire repose sur les principes communs à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 3.2.1.1 et comprend les éléments applicables aux membres du Directoire présentés en section 3.2.1.4 ainsi que les éléments spécifiques développés ci-après.

Rémunération fixe

Le Président du Directoire reçoit une rémunération fixe pour ses fonctions.

La rémunération fixe brute annuelle de M. Arthur Sadoun en tant que Président du Directoire de Publicis Groupe SA s'élève à 1 000 000 euros par an, montant inchangé depuis le 1^{er} juin 2017.

Dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, M. Arthur Sadoun a informé la Société de sa décision d'abandonner pour une durée de six mois à compter d'avril 2020, 30% de sa rémunération fixe. La Société a pris acte de cette décision de M. Arthur Sadoun, qui laisse inchangées et est sans effet sur les autres obligations de la Société à son égard.

Rémunération variable annuelle

Le Président du Directoire peut bénéficier d'une rémunération variable annuelle.

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de M. Arthur Sadoun au titre de l'exercice 2020.

La part variable de la rémunération de M. Arthur Sadoun, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 200 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, est fondée, pour l'exercice 2020 sur :

- ▶ trois critères quantitatifs, dont deux critères financiers et un critère de création de valeur à hauteur de 75 % du poids global des critères, prenant en compte le développement de la croissance et celui de la rentabilité de Publicis Groupe :
 - la croissance organique du revenu du Groupe sur la base du Commitment soumis au Conseil de surveillance pour 25 % (voir section 3.2.1.4 « Rémunération variable annuelle ») ;
 - la marge opérationnelle (la plus élevée du marché comparée à celle d'un groupe de référence composé des trois autres principaux groupes mondiaux de communication à savoir Omnicom, WPP et IPG) pour 25 % (voir section 3.2.1.4 « Rémunération variable annuelle ») ;
 - et pour 25 %, le taux d'évolution du bénéfice net courant par action dilué du Groupe (BNPA courant dilué), comparant le BNPA courant dilué de l'exercice et le BNPA courant dilué

moyen des deux exercices précédents et le TSR (Total Shareholder Return) qui reflète la différence entre le cours de Bourse de l'action Publicis Groupe SA à la fin de l'exercice concerné et le cours de bourse au début de ce même exercice (sur la base de la moyenne des premiers cours cotés constatés sur les vingt dernières séances de l'année, comparée à la moyenne des premiers cours cotés sur les vingt premières séances de l'année), majorée du montant des dividendes versés au cours de l'exercice. Ce critère est directement lié à l'intérêt immédiat des actionnaires.

Ces critères financiers et boursier ont été choisis par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, parce qu'ils expriment au mieux la qualité des performances de l'entreprise. Mesurés pour deux d'entre eux par rapport aux principaux concurrents de Publicis Groupe, ils incitent à la surperformance. A l'exception du critère lié à la croissance (qui est dorénavant fixé par rapport au Commitment et non plus par comparaison avec un groupe de référence), les autres critères sont inchangés par rapport à 2019.

- ▶ des critères individuels qualitatifs non financiers à hauteur de 25 % du poids global des critères afin de valoriser la mise en œuvre d'actions stratégiques clés dont les effets se manifestent pleinement sur le développement du Groupe :
- développement de « Data et Epsilon Cloud » pour 8% ;
- exécution du plan de développement Digital Business Transformation (Publicis Sapient) pour 8 % ; et
- deux critères RSE pour 9 % :
 - 40 % de femmes dans les Comités Exécutifs les plus significatifs du Groupe ; et
 - Augmentation de 6 % de la consommation en énergie renouvelable du Groupe au détriment des énergies fossiles (par rapport à 2019 - taux fixé à 37,1 %).

Par ailleurs, comme indiqué dans la section 3.2.1.1 et dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, l'évaluation de la performance de M. Arthur Sadoun tiendra compte, pour l'année 2020 et sans modifier sa part variable globale en pourcentage du fixe, de sa capacité à gérer la crise en veillant à la santé et la sécurité des collaborateurs, assurant un fonctionnement sans faille, protégeant le revenu et le portefeuille des clients, gérant rigoureusement les coûts et prenant les mesures appropriées pour la gestion stricte des ressources et la protection des actifs du Groupe.

Rémunération variable long terme en actions

Le Président du Directoire peut bénéficier d'une rémunération variable à long terme en actions.

À titre illustratif, M. Arthur Sadoun bénéficie du plan d'attribution d'actions de performance LTIP Directoire 2019-2021. Le nombre d'actions susceptibles d'être livrées à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, en 2022 (sauf en cas de décès ou d'invalidité), dépendra – pour 90 % des actions attribuées – de la performance financière moyenne atteinte par Publicis Groupe au cours d'une période de trois ans (2019-2021), comparée à la moyenne de la performance financière des sociétés d'un groupe de référence constitué de WPP, Omnicom, IPG et Publicis

Groupe, et par ailleurs, d'une condition RSE pour 10 % des actions attribuées.

Pour autant que les conditions de performance soient atteintes, le droit à la livraison des actions est soumis à une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition.

En cas de démission, le droit de recevoir les actions du plan LTIP Directoire 2019-2021 sera perdu.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, les actions attribuées depuis plus de deux ans pourront être conservées *pro rata temporis*, sous réserve des conditions de performance.

En cas de départ à la retraite, il pourra recevoir, au terme de la période d'acquisition et sur décision du Conseil de surveillance, conformément à la politique de rémunération votée par les actionnaires et en vigueur à ce moment, les actions qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans *pro rata temporis*.

Avantages en nature

Le Président du Directoire bénéficie de certains avantages en nature.

M. Arthur Sadoun dispose d'un abonnement avec une compagnie de taxi et du remboursement de ses frais de taxi et de représentation.

Régime collectif de prévoyance et de frais de santé

M. Arthur Sadoun bénéficie d'une couverture applicable aux dirigeants de son niveau relevant du régime français.

Contrat de travail

Le Président du Directoire ne peut être lié par un contrat de travail avec la Société.

Le contrat de travail de M. Arthur Sadoun avec la société Publicis Conseil conclu le 5 décembre 2006 a été résilié à la date de sa prise de fonction en tant que Président du Directoire.

Indemnité de départ

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Arthur Sadoun aura droit à une indemnité de fin de mandat.

Le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération brute globale (part fixe et part variable versée) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *pro rata temporis* le droit aux actions de performance qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

En outre, cette indemnité sera soumise à une condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des parts variables acquises par M. Arthur Sadoun au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 %

de sa « part variable cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % de la « part variable cible », aucune somme ni avantage ne seront dus. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % de la « part variable cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie, M. Arthur Sadoun ne sera pas soumis à un engagement de non-concurrence et non-sollicitation.

Ces engagements ont fait l'objet d'une autorisation de la part du Conseil de surveillance en date du 12 septembre 2018 et d'une approbation par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 mai 2019 dans sa cinquième résolution au titre des engagements anciennement soumis à la procédure des conventions réglementées.

Engagement de non-concurrence

Le Président du Directoire peut être soumis à un engagement de non-concurrence qui justifie une contrepartie financière.

Le Conseil de surveillance a ainsi décidé de soumettre M. Arthur Sadoun, en cas de démission, à un engagement de non-concurrence et de non-sollicitation de personnel pendant les deux ans qui suivent la cessation de ses fonctions de Président du Directoire de Publicis Groupe SA.

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence, M. Arthur Sadoun recevra une indemnité (payable mensuellement par avance), dont le montant sera égal à deux ans de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

Le Conseil de surveillance pourra renoncer à l'exécution de cette clause.

M. Arthur Sadoun ne sera pas soumis à un engagement de non-concurrence en cas de départ contraint. Ainsi, en tout état de cause, M. Arthur Sadoun ne pourra percevoir à la fois une indemnité de départ et une indemnité au titre de l'engagement de non-concurrence.

L'indemnité liée à l'engagement de non-concurrence a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 dans sa vingt et unième résolution au titre des engagements soumis à la procédure des conventions réglementées.

La politique de rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice 2020 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires du 27 mai 2020 dans sa huitième résolution en application du II de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce.

3.2.2 Rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019

Conformément à l'article L. 225-100, II du Code de commerce, l'Assemblée générale statue sur les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce. Il sera ainsi proposé à l'Assemblée générale du 27 mai 2020 de voter sur ces informations aux termes d'une résolution référencée ci-dessous.

Si l'Assemblée générale du 27 mai 2020 n'approuvait pas cette résolution, le Conseil de surveillance devra soumettre une politique de rémunération révisée, tenant compte du vote des actionnaires, à l'approbation de la prochaine Assemblée générale.

L'approbation des informations mentionnées à l'article L. 225-37-3, I, du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019 est soumise à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires du 27 mai 2020 dans sa dixième résolution.

3.2.2.1 Rémunération des membres du Conseil de surveillance

La rémunération totale incluant les avantages de toute nature attribuée ou versée durant ou au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à chaque membre du Conseil de surveillance, tant par la Société que par des sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, est indiquée ci-après.

La rémunération des membres du Conseil de surveillance se compose de la rémunération fixe des membres du Conseil de surveillance en raison de leur mandat (jetons de présence), à l'exception de la rémunération versée au Président (voir 3.2.2.2), et à l'exception des salaires payés par une filiale du Groupe à M. Pierre Pénicaut au titre de ses fonctions salariées en 2019. Le cas échéant, le montant de la partie fixe et de la partie variable inclus dans la rémunération totale est signalé. La rémunération globale est exprimée en euros. Les montants indiqués sont les montants bruts avant prélèvements sociaux et fiscaux.

L'Assemblée générale du 29 mai 2019 ne s'est pas prononcée sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux membres du Conseil de surveillance, ce vote n'étant pas requis par les dispositions légales applicables à l'époque. Il est précisé que les rémunérations des membres du Conseil de surveillance versées ou attribuées au titre de l'exercice 2019 respectent les principes et critères présentés au chapitre 3.2.1.1 du document de référence 2018 de Publicis Groupe SA tels que largement approuvés par l'Assemblée générale du 29 mai 2019 dans sa quinzième résolution en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce. Les membres du Conseil de surveillance ont perçu un montant de 5 000 euros pour chaque réunion du Conseil de surveillance et de chaque comité à laquelle ils ont participé.

À sa demande, M. Pierre Pénicaut perçoit un montant de 2 500 euros pour chaque réunion du Conseil de surveillance et de chaque Comité à laquelle il participe et la Société a décidé d'affecter un montant équivalent à une œuvre caritative

/ Rémunérations attribuées ou versées en 2018 et 2019 aux membres du Conseil de surveillance (montants bruts en euros avant prélèvements sociaux et fiscaux)

	2019 – Montants :		2018 – Montants :	
	Attribués	Versés	Attribués	Versés
Maurice Lévy ⁽¹⁾				
Rémunération fixe	1 900 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	85 000	85 000	85 000	45 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Élisabeth Badinter ⁽²⁾				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	40 000	55 000	55 000	55 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Simon Badinter				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	40 000	25 000	25 000	30 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Claudine Bienaimé ⁽³⁾				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	-	40 000	40 000	90 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Jean Charest				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	70 000	70 000	70 000	80 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Michel Cicurel ⁽³⁾				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	-	35 000	35 000	75 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Sophie Dulac				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	40 000	30 000	30 000	30 000
Autres rémunérations	-	-	-	-

	2019 – Montants :		2018 – Montants :	
	Attribués	Versés	Attribués	Versés
Thomas Glocer				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	75 000	65 000	65 000	65 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Jerry Greenberg ⁽⁴⁾				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	-	-	-	10 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Marie-Josée Kravis				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	45 000	55 000	55 000	40 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
André Kudelski				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	100 000	75 000	75 000	60 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Marie-Claude Mayer ⁽⁵⁾				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	25 000	40 000	40 000	40 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Véronique Morali ⁽⁵⁾				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	45 000	65 000	65 000	85 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Cherie Nursalim ⁽⁶⁾				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	40 000	20 000	20 000	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Pierre Penicaud ⁽⁷⁾				
Membre représentant les salariés				
Rémunérations fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	25 000	17 500	17 500	5 000
Autres rémunérations	-	-	-	-

	2019 – Montants :		2018 – Montants :	
	Attribués	Versés	Attribués	Versés
Suzan LeVine ⁽⁸⁾				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	35 000	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Antonella Mei-Pochtler ⁽⁸⁾				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	25 000	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Enrico Letta ⁽⁸⁾				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	25 000	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-

(1) Début du mandat, en qualité de Président du Conseil de surveillance, le 1^{er} juin 2017. Rémunération versée en 2018 au titre de la période du 1^{er} juin 2017 au 31 mai 2018 et, en 2019, au titre de la période du 1^{er} juin 2018 au 31 mai 2019.

(2) Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017. Vice-Présidente du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017.

(3) Fin de mandat de membre du Conseil de surveillance le 30 mai 2018. Au titre de l'année 2019, Claudine Bienaimé et Michel Cicurel ont reçu respectivement 15 000 euros à titre d'expert au sein du Comité d'audit et 10 000 euros à titre d'expert au sein du Comité de rémunération.

(4) Démission le 31 mai 2017.

(5) Fin de mandat de membre de Conseil de surveillance le 29 mai 2019.

(6) Début de mandat de membre du Conseil de surveillance le 30 mai 2018.

(7) Nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés le 20 juin 2017.

(8) Début de mandat de membre du Conseil de surveillance le 29 mai 2019.

3.2.2.2 Rémunérations versées ou attribuées à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance

Conformément à l'article L. 225-100 III du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires doit statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil de surveillance.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée générale du 27 mai 2020 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance, tels qu'exposés ci-après, étant noté que M. Maurice Lévy ne perçoit qu'une rémunération fixe au titre de son mandat de Président du Conseil de surveillance. Ces éléments respectent les principes et critères de rémunération du Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2019 présentés au chapitre 3.2.1.2 du document de référence 2018 de

Publicis Groupe SA tels qu'approuvés par l'Assemblée générale du 29 mai 2019 dans sa quatorzième résolution.

Les éléments de rémunération du Président du Conseil de surveillance ont été approuvés par la précédente Assemblée générale ; les éléments de rémunération versés à compter du 1^{er} juin 2019 au Président du Conseil reflètent sa décision de renoncer à un tiers de sa rémunération antérieure tout en prenant en compte le vote de l'Assemblée.

Il est précisé que si des éléments de rémunération variables et exceptionnels étaient prévus, leur versement serait conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire dans les conditions prévues au deuxième alinéa de l'article L. 225-100 III du Code de commerce.

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au profit de M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires du 27 mai 2020 dans sa onzième résolution en application de l'article L. 225-100, III, du Code de commerce.

/ Tableau - Éléments de rémunération versés ou attribués en 2019 à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance, soumis au vote des actionnaires

Éléments de rémunération soumis au vote	Montant versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	2 800 000	1 900 000	Les règles de détermination de la rémunération fixe du Président du Conseil de surveillance sont rappelées à la section 3.2.1.3 du présent document.
Rémunération variable annuelle	-	-	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	N/A
Rémunération exceptionnelle	-	-	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	-	-	N/A
Rémunération liée à la qualité de membre du Conseil de surveillance	85 000	85 000	Les règles d'attribution de la rémunération liée à la qualité de membre du Conseil de surveillance sont rappelées à la section 3.2.1.2 du présent document.
Avantage de toute nature	-	-	N/A
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	-	-	N/A
Engagement de non-concurrence	-	-	N/A
Régime de retraite supplémentaire	-	-	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	-	-	N/A
Rémunération par le(s) entreprise(s) comprise(s) dans le périmètre de consolidation au sens de L. 233-16 du Code de commerce	-	-	N/A

3.2.2.3 Rémunérations versées ou attribuées à M. Arthur Sadoun, Président du Directoire

Conformément à l'article L. 225-100 III du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires doit statuer sur les éléments variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au Président du Directoire.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée générale du 27 mai 2020 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 à M. Arthur Sadoun, Président du Directoire, tels qu'exposés ci-après. Ces éléments respectent les principes et critères de rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice 2019 présentés au chapitre 3.2.2.1 du document de référence 2018 de Publicis Groupe SA, tels

qu'approuvés par l'Assemblée générale du 29 mai 2019 dans sa seizième résolution. Compte tenu du fort niveau d'approbation des éléments de rémunération lors de la précédente Assemblée générale, les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 s'inscrivent dans la continuité de ceux versés ou attribués au titre de l'exercice 2018. Il est précisé que le versement des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire dans les conditions prévues au deuxième alinéa de l'article L. 225-100 III du Code de commerce.

Ces éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au profit de M. Arthur Sadoun, Président du Directoire, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires du 27 mai 2020 dans sa douzième résolution en application de l'article L. 225-100, III, du Code de commerce.

/ Tableau - Éléments de rémunération versés ou attribués en 2019 à M. Arthur Sadoun, Président du Directoire, soumis au vote des actionnaires

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	1 000 000	1 000 000	Proportion de la rémunération fixe : 41,67 % Les règles de détermination de la rémunération fixe du Président du Directoire sont rappelées à la section 3.2.1.5 du présent document.
Rémunération variable annuelle	1 400 000	1 400 000	Proportion de la rémunération variable : 58,33 % Rémunération variable à verser en 2020 au titre de 2019 : Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessous au cours de l'exercice 2019, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de M. Arthur Sadoun à 1 400 000 euros bruts, dont le versement sera soumis à l'Assemblée générale annuelle du 27 mai 2020 dans sa douzième résolution en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce. Ce montant résulte des constatations et évaluations indiquées ci-après et dans le tableau ci-dessous.
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	N/A
Rémunération exceptionnelle	-	-	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	865 800	Ce montant correspond à la valorisation annuelle maximum dans les comptes consolidés des actions de performance attribuées en 2019 à M. Arthur Sadoun au titre du plan d'attribution d'actions de performance LTIP Directoire 2019-2021 tel que décrit à la section 3.2.1.4. Il a été décidé de lui attribuer 60 000 actions sous conditions de présence et de performance qui couvrent la période 2019-2021 (soit 20 000 actions sous condition de présence et de performance par an).
Avantage de toute nature	-	-	N/A

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	-	-	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé. L'indemnité de départ décrite à la section 3.2.1.5 du présent document susceptible d'être versée à M. Arthur Sadoun équivaut à un an de rémunération brute globale (part fixe et part variable versée) calculée sur la moyenne des 24 derniers mois de rémunération, sous condition de performance, soit un montant estimé de 1 789 450 €.
Engagement de non-concurrence	-	-	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé. L'indemnité de non-concurrence décrite à la section 3.2.1.5 susceptible d'être versée à M. Arthur Sadoun équivaut à deux ans de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible) calculée sur la moyenne des 24 derniers mois de rémunération, soit un montant estimé de 6 000 000 € (non cumulatif avec une indemnité de départ).
Régime de retraite supplémentaire	-	-	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 528	4 528	Il s'agit de la cotisation patronale du contrat collectif de prévoyance
Contrat de travail	Non	Non	N/A
Rémunération par le(s) entreprise(s) comprise(s) dans le périmètre de consolidation au sens de L. 233-16 du Code de commerce	-	-	N/A

Rémunération annuelle variable à verser en 2020 au titre de 2019

La part variable de la rémunération de M. Arthur Sadoun, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 200% de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, repose, pour l'exercice 2019, d'une part sur des critères quantitatifs de performance financiers et boursier, majoritairement fondés sur une comparaison avec les principaux concurrents de Publicis Groupe (Omnicom, WPP et IPG) et, d'autre part, sur des critères qualitatifs de performance individuels non financiers jugés majeurs pour le développement du Groupe. La rémunération du Président du Directoire repose ainsi, pour 2019, sur deux types de critères :

► trois critères quantitatifs, dont deux critères financiers de création de valeur à hauteur de 75 % du poids global des critères, prenant en compte le développement de la croissance et de celui de la rentabilité de Publicis Groupe comparés à ceux d'une groupe de référence composé des trois autres principaux groupes mondiaux de communication (Omnicom, WPP et IPG) :

- la croissance organique du revenu du Groupe comparée à celle du groupe de référence pour 25 %. Si Publicis Groupe réalise la meilleure croissance, 100 % de la part variable sur ce critère sera attribuée. Si Publicis Groupe est deuxième, 75 % de la part variable sera attribuée. Si Publicis Groupe est troisième, 50 % ou 30 % de la part variable sera attribuée selon l'écart avec le deuxième : si l'écart est faible (<10 %), 50 % de la part variable pourra être attribuée et si l'écart est important (>15 %), 30 % sera attribué. Entre 10 % et 15 % d'écart, le pourcentage de part variable pouvant être attribué relèvera du jugement du Comité ;
- la marge opérationnelle (la plus élevée du marché) pour 25 %. Si Publicis Groupe réalise la meilleure marge, 100 % de la part variable sur ce critère sera attribuée. Si Publicis Groupe est deuxième, 75 % de la part variable sera attribuée. Si Publicis Groupe est troisième, 50 % ou 30 % de la part variable sera attribuée selon l'écart avec le deuxième : si l'écart est faible (<10 %), 50 % de la part variable pourra être attribuée et si l'écart est important (>15 %), 30 % sera attribué. Entre 10 %

et 15 % d'écart, le pourcentage de part variable pouvant être attribué relèvera du jugement du Comité ; et

- pour 25 % le taux d'évolution du bénéfice net par action courant dilué du Groupe (« BNPA courant dilué »), comparant le BNPA courant dilué de l'exercice et le BNPA courant dilué moyen des deux exercices précédents ; et du TSR (Total Shareholder Return) qui reflète la variation du cours de Bourse de l'action Publicis Groupe SA entre le début et la fin de l'exercice social concerné (sur la base de la moyenne des premiers cours cotés constatés sur les vingt dernières séances de l'année, comparée à la moyenne des premiers cours cotés sur les vingt premières séances de l'année), majorée du montant des dividendes versés au cours de l'exercice. Ce critère est directement lié à l'intérêt immédiat des actionnaires.

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

- ▶ des critères individuels qualitatifs non financiers à hauteur de 25 % du poids global des critères afin de valoriser la mise en oeuvre d'actions stratégiques clés dont les effets se manifestent pleinement sur le développement du Groupe :
 - mise en oeuvre du plan « Sprint to the Future 2020 » pour 9 %,
 - diffusion du Power of One dans l'ensemble des entités pour 8 %, et
 - développement de Publicis People Cloud pour 8 %.

/ Critères liés à la performance financière de Publicis Groupe

Objectifs	Résultats	Niveau d'atteinte de l'objectif	Montant de la rémunération variable cible	Montant de la rémunération variable à verser
Croissance organique	Avec une croissance organique de -2,3 %, Publicis Groupe est dernier du groupe de référence.	Non atteint	500 000 €	- €
Marge opérationnelle	Avec une marge opérationnelle de 17,3 %, Publicis Groupe est premier du groupe de référence.	Atteint à 100%	500 000 €	500 000 €
Taux d'évolution du bénéfice net par action courant dilué du Groupe et le Total Shareholder Return (TSR)	BNPA courant dilué (croissance 2019 vs moyenne 2018- 2017) de Publicis Groupe : 10,2 % Moyenne du groupe des 4 : 4,4 % Moyenne du groupe des 3 : 2,4 % TSR: -10,04	Atteint à 100% Non atteint	400 000 € 100 000 €	400 000 € - €

/ Critères individuels non financiers :

Objectifs & Résultats	Niveau d'atteinte de l'objectif	Montant de la rémunération variable cible	Montant de la rémunération variable à verser
Mise en oeuvre du plan « Sprint to the Future 2020 » La mise en place du plan Sprint to the Future est en avance sur les objectifs stratégiques et opérationnels : très forte croissance grâce à l'intégration des game changers, 80 clients bénéficient dès à présent de l'organisation Groupe Client Lead, le modèle pays a été mis en place dans dix marchés ou régions (ce qui est en ligne avec les objectifs), l'investissement dans nos expertises stratégiques a atteint 100 millions en 2019.	Atteint à 100%	180 000 €	180 000 €
Diffusion du Power of One Le modèle The Power of One s'est traduit par des gains importants de nouveaux budgets dont GSK, Disney, Beiersdorf, Novartis, AXA, Mondelez.	Atteint à 100%	160 000 €	160 000 €
Développement de Publicis People Cloud S'agissant de People Cloud, l'acquisition et l'intégration d'Epsilon a conduit à une transformation d'une ampleur encore plus grande qu'attendue pour en faire Epsilon People Cloud.	Atteint à 100%	160 000 €	160 000 €
Total (critères financiers et non financiers)			1 400 000 €

3.2.2.4 Rémunérations versées ou attribuées à M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire

Conformément à l'article L. 225-100 III du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires doit statuer sur les éléments variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice par une résolution distincte pour chaque membre du Directoire.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée générale du 27 mai 2020 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 à M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire, tels qu'exposés ci-après. Ces éléments respectent les principes et critères de rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2019 présentés au chapitre 3.2.2.1 du document de référence 2018, tels qu'approuvés par l'Assemblée

générale du 29 mai 2019 dans sa dix-septième résolution. Compte tenu du fort niveau d'approbation des éléments de rémunération lors de la précédente Assemblée générale, les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 s'inscrivent dans la continuité de ceux versés ou attribués au titre de l'exercice 2018.

Il est précisé que le versement des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire dans les conditions prévues au deuxième alinéa de l'article L. 225-100 III du Code de commerce.

Ces éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au profit de M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires du 27 mai 2020 dans sa treizième résolution en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce.

/ Tableau - Éléments de rémunération versés ou attribués en 2019 à M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire, soumis au vote des actionnaires

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	840 000	840 000	Proportion de la rémunération fixe : 55,56 % Les règles de détermination de la rémunération fixe des membres du Directoire sont rappelées à la sections 3.2.1.4 du présent document.
Rémunération variable annuelle	672 000	672 000	Proportion de la rémunération variable : 44,44 % Rémunération variable à verser en 2020 au titre de 2019 : Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessous au cours de l'exercice 2019, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de M. Jean-Michel Etienne à 672 000 euros bruts, dont le versement sera soumis à l'Assemblée générale annuelle du 27 mai 2020 dans sa treizième résolution en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce. Ce montant résulte des constatations et évaluations indiquées ci-après et dans le tableau ci-dessous.
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	N/A
Rémunération exceptionnelle	-	-	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	577 200	Ce montant correspond à la valorisation annuelle maximum dans les comptes consolidés des actions de performance attribuées en 2019 à M. Jean-Michel Etienne au titre du plan d'attribution d'actions de performance LTIP Directoire 2019-2021 tel que décrit à la section 3.2.1.4. Il a été décidé de lui attribuer 40 000 actions sous conditions de présence et de performance qui couvrent la période 2019-2021 (soit 13 333 actions sous condition de présence et de performance par an).
Avantage de toute nature	-	-	N/A

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	-	-	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé. L'indemnité de départ décrite à la section 3.2.1.4 du présent document susceptible d'être versée à M. Jean-Michel Etienne équivaut à un an et demi de rémunération globale brute (part fixe et part variable versée), sous condition de performance, soit un montant estimé de 2 268 000 €.
Engagement de non-concurrence	-	-	N/A
Régime de retraite supplémentaire	-	-	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 528	4 528	Il s'agit de la cotisation patronale du contrat collectif de prévoyance.
Rémunération par le(s) entreprise(s) comprise(s) dans le périmètre de consolidation au sens de L. 233-16 du Code de commerce	-	-	M. Jean-Michel Etienne continue à bénéficier d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe. M. Jean-Michel Etienne occupe d'autres mandats au sein de filiales du Groupe. La rémunération des mandats des sociétés du Groupe est exclue par Janus, le code de conduite de Publicis Groupe. M. Jean-Michel Etienne ne perçoit pas d'autres rémunérations que celles décrites dans le présent document.

Rémunération annuelle variable à verser en 2020 au titre de 2019

La part variable de la rémunération de M. Jean-Michel Etienne, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de sa rémunération fixe sans pouvoir excéder ce pourcentage, est fondée sur :

- ▶ deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe, chacun étant pris à égalité, pour 40 % de la part variable:
 - croissance organique comparée à celle du groupe de référence. Si Publicis Groupe réalise la meilleure croissance, 100 % de la part variable sur ce critère sera attribuée. Si Publicis Groupe est deuxième, 75 % de la part variable sera attribuée. Si Publicis Groupe est troisième, 50 % ou 30 % de la part variable sera attribuée selon l'écart avec le deuxième : si l'écart est faible (<10 %), 50 % de la part variable pourra être attribuée et si l'écart est important (>15 %), 30 % sera attribué. Entre 10 % et 15 % d'écart, le pourcentage de part variable pouvant être attribué relèvera du jugement du Comité ;
- marge opérationnelle comparée à celle du groupe de référence. Si Publicis Groupe réalise la meilleure marge, 100 % de la part variable sur ce critère sera attribué. Si Publicis Groupe est deuxième, 75 % de la part variable sera attribuée. Si Publicis Groupe est troisième, 50 % ou 30 % de la part variable sera attribuée selon l'écart avec le deuxième : si l'écart est faible (<10 %), 50 % de la part variable pourra être attribuée et si l'écart est important (>15 %), 30 % sera attribué. Entre 10 % et 15 % d'écart, le pourcentage de la part variable pouvant être attribué relèvera du jugement du Comité ; et
 - ▶ quatre critères individuels, financiers et non financiers (dont trois encadrés par des objectifs quantitatifs précis), chacun étant pris en compte à égalité, pour 60 % de la part variable :
 - gestion et exécution du plan d'économies,
 - mise en oeuvre du modèle pays,
 - gestion de trésorerie, et
 - frais de personnel.

/ Critères liés à la performance financière de Publicis Groupe

Objectifs	Résultats	Niveau d'atteinte de l'objectif	Montant de la rémunération variable cible	Montant de la rémunération variable à verser
Croissance organique	Avec une croissance organique de -2,3 %, Publicis Groupe est dernier du groupe de référence	Non atteint	168 000 €	- €
Marge opérationnelle	Avec une marge opérationnelle de 17,3 %, Publicis Groupe est premier du groupe de référence.	Atteint à 100%	168 000 €	168 000 €

/ Critères individuels financier et non financiers:

Objectifs	Résultats	Niveau d'atteinte de l'objectif	Montant de la rémunération variable cible	Montant de la rémunération variable à verser
Gestion et exécution du plan d'économies	Le plan d'économies a été bien mené conformément au Commitment ; le programme immobilier <i>All In One</i> notamment ayant généré une diminution des coûts d'occupation.	Atteint à 100%	126 000 €	126 000 €
Mise en œuvre du modèle pays	Le modèle pays a été mis en place dans dix marchés ou régions, ce qui est en ligne avec les objectifs.	Atteint à 100%	126 000 €	126 000 €
Gestion de trésorerie	Les objectifs liés au fonds de roulement, à la dette nette et aux impayés ont été dépassés	Atteint à 100%	126 000 €	126 000 €
Frais de personnel	Conformément au Commitment, cet objectif est atteint en tenant compte de l'intégration de 9 000 collaborateurs d'Epsilon	Atteint à 100%	126 000 €	126 000 €

Total (critères financiers et non financiers)

672 000€

3.2.2.5 Rémunérations versées ou attribuées à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire

Conformément à l'article L. 225-100 III du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires doit statuer sur les éléments variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice par une résolution distincte pour chaque membre du Directoire.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée générale du 27 mai 2020 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 à Mme. Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire, tels qu'exposés ci-après. Ces éléments respectent les principes et critères de rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2019 présentés au chapitre 3.2.2.1 du document de référence 2018 de Publicis Groupe SA, tels qu'approuvés par l'Assemblée générale du

29 mai 2019 dans sa dix-septième résolution. Compte tenu du fort niveau d'approbation des éléments de rémunération lors de la précédente Assemblée générale, les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 s'inscrivent dans la continuité de ceux versés ou attribués au titre de l'exercice 2018.

Il est précisé que le versement des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire dans les conditions prévues au deuxième alinéa de l'article L. 225-100 III du Code de commerce.

Ces éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au profit de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires du 27 mai 2020 dans sa quatorzième résolution en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce.

/ Tableau - Éléments de rémunération versés ou attribués en 2019 à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire, soumis au vote des actionnaires

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	600 000	600 000	Proportion de la rémunération fixe : 55,56 % Les règles de détermination de la rémunération fixe des membres du Directoire sont rappelées à la section 3.2.1.4 du présent document.
Rémunération variable annuelle	480 000	480 000	Proportion de la rémunération variable : 44,44 % Rémunération variable à verser en 2020 au titre de 2019 : Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessous au cours de l'exercice 2019, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner à 480 000 euros bruts, dont le versement sera soumis à l'Assemblée générale annuelle du 27 mai 2020 dans sa quatorzième résolution en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce. Ce montant résulte des constatations et évaluations indiquées ci-après et dans le tableau ci-dessous.
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	N/A
Rémunération exceptionnelle	-	-	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	288 600	Ce montant correspond à la valorisation annuelle maximum dans les comptes consolidés des actions de performance attribuées en 2019 à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre du plan d'attribution d'actions de performance LTIP Directoire 2019-2021 tel que décrit à la section 3.2.1.4. Il a été décidé de lui attribuer 20 000 actions sous conditions de présence et de performance qui couvrent la période 2019-2021 (soit 6 667 actions sous condition de présence et de performance par an).
Avantage de toute nature	12 357	12 357	Ce montant correspond à la prise en charge par Publicis Groupe de l'assurance perte d'emploi. Utilisation de l'un des véhicules de société ⁽¹⁾ .
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	-	-	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé. L'indemnité de départ décrite à la section 3.2.1.4 susceptible d'être versée à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner équivaut à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable versée), sous condition de performance, soit un montant estimé de 1 092 357 €.
Engagement de non-concurrence	-	-	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé. L'indemnité de non-concurrence décrite à la section 3.2.1.4 susceptible d'être versée à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner en vertu de son contrat de travail équivaut à 30 % de son salaire brut, hors éléments variables, soit un montant estimé de 180 000 €.
Régime de retraite supplémentaire	-	-	N/A

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 528	4 528	Il s'agit de la cotisation patronale des contrats de santé et de prévoyance collectifs.
Rémunération par le(s) entreprise(s) comprise(s) dans le périmètre de consolidation au sens de L. 233-16 du Code de commerce	-	-	Mme Anne-Gabrielle Heilbronner continue à bénéficier d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe. Mme Anne-Gabrielle Heilbronner occupe d'autres mandats au sein de filiales du Groupe. La rémunération des mandats des sociétés du Groupe est exclue par Janus, le code de conduite de Publicis Groupe. Mme Anne-Gabrielle Heilbronner ne perçoit pas d'autres rémunérations que celles décrites dans le présent document.

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

Rémunération annuelle variable à verser en 2020 au titre de 2019

La part variable de la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100% de sa rémunération fixe sans pouvoir excéder ce pourcentage, est fondée sur :

- ▶ deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe, chacun étant pris à égalité, pour 40% de la part variable :
 - croissance organique comparée à celle du groupe de référence. Si Publicis Groupe réalise la meilleure croissance, 100 % de la part variable sur ce critère sera attribuée. Si Publicis Groupe est deuxième, 75 % de la part variable sera attribuée. Si Publicis Groupe est troisième, 50% ou 30 % de la part variable sera attribuée selon l'écart avec le deuxième : si l'écart est faible (<10 %), 50 % de la part variable pourra être attribuée et si l'écart est important (>15 %), 30 % sera attribué. Entre 10 % et 15 % d'écart, le pourcentage de part variable pouvant être attribué relèvera du jugement du Comité ;
 - marge opérationnelle comparée à celle du groupe de référence. Si Publicis Groupe réalise la meilleure marge, 100 % de la part variable sur ce critère sera attribuée. Si Publicis Groupe est deuxième, 75 % de la part variable sera attribuée. Si Publicis Groupe est troisième, 50 % ou 30 % de la part variable sera attribuée selon l'écart avec le deuxième : si l'écart est faible (<10 %), 50 % de la part variable pourra être attribuée et si l'écart est important (>15 %), 30 % sera

attribué. Entre 10 % et 15 % d'écart, le pourcentage de part variable pouvant être attribué relèvera du jugement du Comité ; et

- ▶ quatre critères individuels non financiers en ligne avec ses principaux domaines de responsabilités, chacun étant pris en compte à égalité, pour 60 % de la part variable :
 - audit et contrôles internes : mise en œuvre du plan d'audit et suivi des recommandations,
 - achats : mise en œuvre du plan d'économies sur les achats,
 - ressources humaines et RSE : poursuite du renforcement de la politique RSE et du Women's Forum ; amélioration de la gestion des talents en matière de rémunération et outils de gestion, et
 - juridique : déploiement des programmes de conformité, suivi des investigations, maîtrise des litiges.

/ Critères liés à la performance financière de Publicis Groupe

Objectifs	Résultats	Niveau d'atteinte de l'objectif	Montant de la rémunération variable cible	Montant de la rémunération variable à verser
Croissance organique	Avec une croissance organique de -2,3 %, Publicis Groupe est dernier du groupe de référence.	Non atteint	120 000 €	- €
Marge opérationnelle	Avec une marge opérationnelle de 17,3 %, Publicis Groupe est premier du groupe de référence.	Atteint à 100%	120 000 €	120 000 €

/ Critères individuels non financiers :

Objectifs & Résultats	Niveau d'atteinte de l'objectif	Montant de la rémunération variable cible	Montant de la rémunération variable à verser
Audit et contrôle internes Le plan d'audit a été dépassé (102 audits réalisés pour 87 planifiés) et une investigation systématique menée pour chaque alerte reçue.	Atteint à 100%	90 000 €	90 000 €
Achats Les objectifs quantitatifs du Commitment ont été largement dépassés quant à l'impact sur le P&L. Un important travail a été réalisé sur des projets tels que Marcel et sur l'intégration d'Epsilon.	Atteint à 100%	90 000 €	90 000 €
Ressources humaines et RSE Les objectifs RH et RSE ont été pleinement remplis avec le déploiement de notre système SIRH dans près de 50 pays à fin 2019 sans dépassement du budget, la mise en place d'une équipe D&I aux États-Unis et de la gestion de recrutements et départs de dirigeants clés. Les objectifs RSE (consultation des parties prenantes, objectifs environnementaux) ont été atteints et le Women's Forum est quant à lui profitable pour la deuxième année consécutive.	Atteint à 100%	90 000 €	90 000 €
Juridique Le travail de mise en conformité s'est poursuivi avec plus de 50 000 personnes formées et évaluées au respect du RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données) et plus de 50 000 personnes aux normes anti-corruption. Un travail considérable a été accompli sur l'acquisition d'Epsilon.	Atteint à 100%	90 000 €	90 000 €
Total (critères financiers et non financiers)			480 000€

3.2.2.6 Rémunérations versées ou attribuées à M. Steve King, membre du Directoire

Conformément à l'article L. 225-100 III du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires doit statuer sur les éléments variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice par une résolution distincte pour chaque membre du Directoire.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée générale du 27 mai 2020 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 à M. Steve King, membre du Directoire, tels qu'exposés ci-après. Ces éléments respectent les principes et critères de rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2019 présentés au chapitre 3.2.2.1 du document de référence 2018 de Publicis Groupe SA, tels qu'approuvés

par l'Assemblée générale du 29 mai 2019 dans sa dix-septième résolution. Compte tenu du fort niveau d'approbation des éléments de rémunération lors de la précédente Assemblée générale, les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 s'inscrivent dans la continuité de ceux versés ou attribués au titre de l'exercice 2018. Il est précisé que le versement des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire dans les conditions prévues au deuxième alinéa de l'article L. 225-100 III du Code de commerce.

Ces éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au profit de M. Steve King, membre du Directoire, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires du 27 mai 2020 dans sa quinzième résolution en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce.

/ Tableau - Éléments de rémunération versés ou attribués en 2019 à M. Steve King, membre du Directoire, soumis au vote des actionnaires ⁽¹⁾

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	1 026 324	1 026 324	Proportion de la rémunération fixe : 47,17 % Les règles de détermination de la rémunération fixe des membres du Directoire sont rappelées à la section 3.2.1.4 du présent document.
Rémunération variable annuelle	1 477 907	1 149 483	Proportion de la rémunération variable : 52,83 % Rémunération variable à verser en 2020 au titre de 2019 : Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessous au cours de l'exercice 2019, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de M. Steve King à 1 008 000 livres sterling bruts, soit 1 149 483 euros, dont le versement sera soumis à l'Assemblée générale annuelle du 27 mai 2020 dans sa quinzième résolution en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce. Ce montant résulte des constatations et évaluations indiquées ci-après et dans le tableau ci-dessous.
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	N/A
Rémunération exceptionnelle	-	-	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	721 500	Ce montant correspond à la valorisation annuelle maximum dans les comptes consolidés des actions de performance attribuées en 2019 à M. Steve King au titre du plan d'attribution d'actions de performance LTIP Directoire 2019-2021 tel que décrit à la section 3.2.1.4. Il a été décidé de lui attribuer 50 000 actions sous conditions de présence et de performance qui couvrent la période 2019-2021 (soit 16 667 actions sous condition de présence et de performance par an).
Avantage de toute nature	-	-	N/A ⁽²⁾

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	-	-	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé. L'indemnité de départ décrite à la section 3.2.1.4 susceptible d'être versée à M. Steve King équivaut à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable versée) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération, sous condition de performance, soit un montant estimé de 2 283 548 €.
Engagement de non-concurrence	-	-	N/A
Régime de retraite supplémentaire	54 112	54 112	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	-	-	N/A
Rémunération par le(s) entreprise(s) comprise(s) dans le périmètre de consolidation au sens de L. 233-16 du Code de commerce	-	-	M. Steve King continue à bénéficier d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe. La rémunération des mandats des sociétés du Groupe est exclue par Janus, le code de conduite de Publicis Groupe. M. Steve King ne perçoit pas d'autres rémunérations que celles décrites dans le présent document.

(1) Rémunération déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 £ = 1,14036 €.

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

Rémunération annuelle variable à verser en 2020 au titre de 2019

La part variable de la rémunération de M. Steve King, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 160 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, est fondée sur :

- ▶ deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe, chacun étant pris à égalité, pour 20 % de la part variable:
 - croissance organique comparée à celle du groupe de référence. Si Publicis Groupe réalise la meilleure croissance, 100 % de la part variable sur ce critère sera attribuée. Si Publicis Groupe est deuxième, 75 % de la part variable sera attribuée. Si Publicis Groupe est troisième, 50 % ou 30 % de la part variable sera attribuée selon l'écart avec le deuxième : si l'écart est faible (<10 %), 50 % de la part variable pourra être attribuée et si l'écart est important (>15 %), 30 % sera attribué. Entre 10 % et 15 % d'écart, le pourcentage de part variable pouvant être attribué relèvera du jugement du Comité ;
 - marge opérationnelle comparée à celle du groupe de référence. Si Publicis Groupe réalise la meilleure marge, 100 % de la part variable sur ce critère sera attribuée. Si Publicis Groupe est deuxième, 75 % de la part variable sera attribuée. Si Publicis Groupe est troisième, 50 % ou 30 % de

la part variable sera attribuée selon l'écart avec le deuxième : si l'écart est faible (<10 %), 50 % de la part variable pourra être attribuée et si l'écart est important (>15 %), 30 % sera attribué. Entre 10 % et 15 % d'écart, le pourcentage de part variable pouvant être attribué relèvera du jugement du Comité ; et

- ▶ trois critères quantitatifs liés à la performance financière de Publicis Media par rapport aux objectifs, chacun étant pris en compte à égalité, pour 60% de la part variable :
 - croissance organique,
 - marge opérationnelle, et
 - génération de trésorerie ;
- ▶ deux critères individuels en ligne avec ses principaux domaines de responsabilités, chacun étant pris en compte à égalité, pour 20% de la part variable :
 - Préparation pour une mise en place réussie de cinq practices Marketing Transformation au mois de janvier 2020, et
 - développement de People Cloud et formation des équipes capables de le gérer dans les principaux pays.

/ Critères liés à la performance financière de Publicis Groupe :

Objectifs	Résultats	Niveau d'atteinte de l'objectif	Montant de la rémunération variable cible ⁽¹⁾	Montant de la rémunération variable à verser ⁽¹⁾
Croissance organique	Avec une croissance organique de -2,3 %, Publicis Groupe est dernier du groupe de référence	Non atteint	164 212 €	- €
Marge opérationnelle	Avec une marge opérationnelle de 17,3 %, Publicis Groupe est premier du groupe de référence.	Atteint	164 212 €	164 212 €

/ Critères liés à la performance de Publicis Media :

Objectifs	Résultats	Niveau d'atteinte de l'objectif	Montant de la rémunération variable cible ⁽¹⁾	Montant de la rémunération variable à verser ⁽¹⁾
Croissance organique	La croissance organique de Publicis Media est en-deça de l'objectif fixé au Commitment	Non atteint	328 424 €	- €
Marge opérationnelle	La marge opérationnelle de Publicis Media est en ligne avec le commitment	Atteint à 100%	328 424 €	328 424 €
Génération de trésorerie	Les objectifs de trésorerie ont été atteints et dépassés	Atteint à 100%	328 424 €	328 424 €

/ Critères individuels non financiers :

Objectifs & Résultats	Niveau d'atteinte de l'objectif	Montant de la rémunération variable cible ⁽¹⁾	Montant de la rémunération variable à verser ⁽¹⁾
Préparation pour une mise en place réussie de cinq practices Marketing Transformation au mois de janvier 2020 Les cinq practices Marketing Transformation (Media, Commerce, Content, Production et Creativity) ont été mises en place avec succès à fin décembre 2019, et les équipes de management de chacune ont été constituées.	Atteint à 100%	164 212 €	164 212 €
Développement de People Cloud S'agissant de People Cloud, l'acquisition et l'intégration d'Epsilon a conduit à une transformation d'une ampleur encore plus grande qu'attendue pour en faire Epsilon People Cloud.	Atteint à 100%	164 212 €	164 212 €
Total (critères financiers et non financiers)			1 149 483 €

(1) Rémunération déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 £ = 1,14036 €

3.2.2.7 Mise en perspective de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec les performances de la Société et les rémunérations moyenne et médiane des salariés

Conformément aux 6° et 7° du I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce dans sa version issue de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, le tableau ci-dessous indique les ratios entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux, d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux ; ainsi que l'évolution annuelle de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, des performances de la Société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent

temps plein des salariés, autres que les dirigeants et des ratios susmentionnés, au cours des cinq exercices les plus récents.

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux retenue pour les besoins du tableau ci-dessous comprend l'ensemble des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours des exercices 2015 à 2019. Les ratios présentés ci-dessous conformément à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 ont été calculés sur la base de la médiane et de la moyenne des rémunérations versées au cours des exercices 2015 à 2019 aux salariés de la Société.

/ Évolution des agrégats

	2015	2016	2017	2018	2019
Performance de la société					
Résultat net de la Société (millions d'EUR)	992	1 015	1 037	1 082	1 188
<i>(Evolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	N/A	+ 2,32 %	+ 2,17 %	+ 4,34 %	+ 9,80 %
Rémunération des salariés					
Rémunération moyenne des salariés (base équivalent temps plein autres que les mandataires sociaux)	80 915	81 816	80 290	79 961	82 835
<i>(Evolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	N/A	+1,11 %	-1,86 %	-0,41 %	+3,59 %
Rémunération médiane des salariés (base équivalent temps plein autres que les mandataires sociaux)	60 896	62 358	61 602	62 222	64 335
<i>(Evolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	N/A	+2,40 %	-1,21 %	+1,01 %	+3,40 %
Président du Conseil de surveillance⁽¹⁾					
Rémunération de Mme Elisabeth Badinter	310 000	295 000	300 000 ⁽²⁾	-	-
Rémunération de M. Maurice Lévy	-	-	-	2 845 000	2 885 000
<i>(Evolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	N/A	-4,84 %	+1,69 %	N/A	+1,41 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	4	4	4 ⁽³⁾	36	35
<i>(Evolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	N/A	-5,89 %	+3,63 %	N/A	-2,11 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	5	5	5 ⁽³⁾	46	45
<i>(Evolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	N/A	-7,07 %	+2,94 %	N/A	-1,93 %
Président du Directoire⁽⁴⁾					
Rémunération de M. Maurice Lévy	2 833 333	3 917 500	3 541 667	-	-
Rémunération de M. Arthur Sadoun	-	-	2 276 106	2 749 511	2 400 000
<i>(Evolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	N/A	+38,26 %	-15,31 % ⁽⁵⁾	-17,13 % ⁽⁵⁾	-12,71 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	35	48	41 ⁽⁵⁾	34	29
<i>(Evolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	N/A	+36,74 %	-13,70 %	-16,79 %	-15,74 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	47	63	54 ⁽⁵⁾	44	37
<i>(Evolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	N/A	+35,02 %	-14,27 %	-17,95 %	-16 %

	2015	2016	2017	2018	2019
Membre du Directoire (Jean-Michel Etienne)					
Rémunération	4 068 247	2 560 284	2 296 252	2 338 252	1 512 000
<i>(Evolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	N/A	-37,07 %	-10,31 %	+1,83 %	-35,34 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	50	31	29	29	18
<i>(Evolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	N/A	-37,76 %	-8,61 %	+2,25 %	-37,58 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	67	41	37	38	24
<i>(Evolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	N/A	-38,54 %	-9,21 %	+0,82 %	-37,46 %
Membre du Directoire (Anne-Gabrielle Heilbronner)					
Rémunération	1 046 588	1 816 560	1 541 363	1 446 863	1 092 357
<i>(Evolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	N/A	+ 73,57 %	-15,15 %	-6,13 %	-24,50 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	13	22	19	18	13
<i>(Evolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	N/A	+71,66 %	-13,54 %	-5,74 %	-27,12 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	17	29	25	23	17
<i>(Evolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	N/A	+69,50 %	-14,11 %	-7,07 %	-26,98 %
Membre du Directoire (Steve King⁽⁶⁾)					
Rémunération	4 674 251	4 123 293 ⁽⁷⁾	2 133 811 ⁽⁸⁾	3 017 105	2 731 562
<i>(Evolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	N/A	-11,79 %	-48,25 %	+41,40 %	-9,46 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	58	50	27	38	33
<i>(Evolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	N/A	-12,76 %	-47,27 %	+41,98 %	-12,61 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	77	66	35	48	42
<i>(Evolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	N/A	-13,86 %	-47,61 %	+39,99 %	-12,44 %

(1) Le mandat de Mme Elisabeth Badinter en tant que Présidente du Conseil de surveillance a pris fin le 31 mai 2017. M. Maurice Lévy a pris ses fonctions en tant que Président du Conseil de surveillance le 1er juin 2017.

(2) Afin d'être économiquement pertinente, la rémunération versée à Mme Elisabeth Badinter en 2017 a été annualisée (soit 300 000 euros) pour les besoins du calcul des ratios et de l'évolution de la rémunération par rapport à l'exercice précédent.

(3) Les ratios de 2017 prennent en compte la rémunération versée à Mme Elisabeth Badinter au cours de l'année 2017, la partie de la rémunération de M. Maurice Lévy relative uniquement à la période allant du 1er juin au 31 décembre 2017 ayant été versée en 2018.

(4) Le mandat de M. Maurice Lévy en tant que Président du Directoire a pris fin le 31 mai 2017. M. Arthur Sadoun a pris ses fonctions en tant que Président du Directoire le 1er juin 2017.

(5) Afin d'être économiquement pertinent, les calculs de ratios au titre de 2017 et d'évolution de la rémunération par rapport à l'exercice précédent et à l'exercice suivant ont été réalisés sur la base de : premièrement, la rémunération versée en 2017 au Président du Directoire sortant, M. Maurice Lévy, ajustée pour tenir compte, d'une part, de la période qu'elle rémunérait (à savoir 12 mois de 2016 et les 5 premiers mois de 2017, soit un total de 17 mois) et, d'autre part, de la durée effective de son mandat pour l'année 2017, soit 5 mois, ce qui fait ressortir la rémunération de M. Maurice Lévy ainsi calculée pour 2017 à 1 041 667 euros ; et deuxièmement, la rémunération versée en 2017 au Président du Directoire entrant, M. Arthur Sadoun, à savoir 2 276 105 euros, soit un total de 3 317 772 euros.

(6) Le mandat de M. Kevin Roberts en tant que membre du Directoire a pris fin le 31 août 2016. Le mandat de M. Steve King en tant que membre du Directoire a débuté le 1er juin 2017.

(7) La rémunération versée au titre de 2016 à M. Kevin Roberts a été annualisée (soit 4 123 293 euros) pour les besoins du calcul des ratios.

(8) La rémunération versée au titre de 2017 à M. Steve King a été annualisée (soit 2 133 811 euros) pour les besoins du calcul des ratios.

Dans la mesure où Publicis Groupe SA a très peu de salariés par rapport à l'effectif global, Publicis Groupe a décidé de publier les ratios tels que prévus au 6° de l'article L. 225-37-3 nouveau du Code de commerce sur un périmètre représentatif de l'activité du Groupe qui consiste en la France, auxquels ont été ajoutés les effectifs de l'ensemble des sociétés du Groupe aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ce périmètre permet en effet d'être économiquement pertinent dans la mesure où il représente au total une part prépondérante de la masse salariale du Groupe (64 %) et des revenus du Groupe (70 %), le reste étant disséminé

sur l'ensemble des autres pays du monde. Ce périmètre a été préféré à un périmètre restreint à la France, qui ne représente que 6 % des revenus et 7 % de la masse salariale du Groupe, et n'est pas représentatif de l'activité du Groupe.

Les ratios ci-dessus ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables versées au cours des exercices mentionnés. Les rémunérations en actions ont été prises en compte pour leur montant réel l'année d'acquisition des actions pour les plans ayant une occurrence d'attribution annuelle. Pour les plans n'ayant pas une occurrence annuelle d'attribution (notamment

LionLead et LTIP Directoire), les rémunérations en actions ont été prises en compte pour le montant réel au titre des années de performance desdits plans. Ces valorisations permettant de

prendre en considération les conditions de performance strictes de nos plans et les spécificités d'attribution des actions de performance à nos dirigeants mandataires sociaux.

3.2.2.8 Présentation standardisée des rémunérations (AMF et Afep)

La position-recommandation 2009-16 de l'AMF et le code Afep-Medef recommandent une présentation standardisée des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

/ Tableau 1 (nomenclature AMF) tableau de synthèse des rémunérations dues et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (en euros)

	2019	2018
Directoire		
Arthur Sadoun, Président du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	2 400 000	2 400 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation annuelle maximale des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽³⁾	865 800	1 722 211
Total	3 265 800	4 122 211
Jean-Michel Etienne, Directeur général adjoint - Finances Groupe		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	1 512 000	1 512 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation annuelle maximale des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽³⁾	577 200	1 148 141
Total	2 089 200	2 660 141
Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	1 080 000	1 080 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation annuelle maximale des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽³⁾	288 600	1 148 141
Total	1 368 600	2 228 141
Steve King, membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ^{(1) (2)}	2 175 807	2 482 200
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation annuelle maximale des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽³⁾	721 500	1 435 167
Total	2 897 307	3 917 367

(1) Voir détail au tableau 2.

(2) Rémunération déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 £ = 1,14036 € en 2019.

(3) Montant maximal annuel au titre du plan Sprint to the Future pour 2018 et au titre du plan LTIP Directoire 2019-2021 pour 2019. S'agissant du plan Sprint to the Future, la condition d'atteinte des objectifs de croissance organique (moyenne 2018-2020) des revenus du Groupe ne pourra être atteinte compte-tenu des performances déjà constatées au titre de 2018 et de 2019. La non-atteinte de cette condition entraîne la perte de tous les droits à actions attribués à l'origine du plan. Le plan LTIP Directoire 2019-2021 est un plan triennal soumis à une condition de présence et à des conditions de performance. À titre indicatif, les taux d'atteinte des conditions de performance des plans précédents, à savoir LionLead3 et LTIP 2016-2018, ont été respectivement de 75 % et 50 %. L'attribution du plan LTIP Directoire 2019-2021 couvre les exercices 2019, 2020 et 2021.

/ Tableau 2 (nomenclature AMF) tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (en euros)

D'une manière générale, la rémunération versée correspond à la rémunération fixe au titre de l'année désignée et la rémunération variable à celle au titre de l'année précédente.

Aucune rémunération exceptionnelle n'est versée aux mandataires sociaux.

	Année 2019 - Montants :		Année 2018 - Montants :	
	dus	versés	dus	Versés
Directoire				
Arthur Sadoun, Président du Directoire ⁽³⁾				
Rémunération fixe	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Rémunération variable	1 400 000	1 400 000	1 400 000	729 499
Avantages en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
Total	2 400 000	2 400 000	2 400 000	1 729 499
Jean-Michel Etienne, Directeur général adjoint - Finances Groupe				
Rémunération fixe	840 000	840 000	840 000	840 000
Rémunération variable	672 000	672 000	672 000	672 000
Avantages en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
Total	1 512 000	1 512 000	1 512 000	1 512 000
Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général				
Rémunération fixe	600 000	600 000	600 000	600 000
Rémunération variable	480 000	480 000	480 000	480 000
Avantages en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
Assurance perte d'emploi ⁽⁴⁾	12 357	12 357	12 357	12 357
Total	1 092 357	1 092 357	1 092 357	1 092 357
Steve King, membre du Directoire ⁽²⁾				
Rémunération fixe ⁽⁵⁾	1 026 324	1 026 324	1 017 295	1 096 418
Rémunération variable ⁽⁵⁾	1 149 483	1 477 907	1 464 905	854 528
Régime de retraite supplémentaire	54 112	54 112	57 807	57 807
Avantages en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
Total ⁽²⁾	2 229 919	2 558 343	2 540 007	2 008 753

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

(2) Rémunération déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée et au cours moyen de 1 £ = 1,1303 € en 2018 et au cours moyen de 1 £ = 1,14036 € en 2019.

(3) Ce montant n'inclut pas la rémunération variable versée en 2018 à M. Arthur Sadoun au titre de ses fonctions salariées chez Publicis Conseil pour la période du 1^{er} janvier au 31 mai 2017 (soit 1 070 500 euros).

(4) En l'absence de prise en charge par Pôle Emploi, Publicis Groupe a souscrit une assurance pour les mandataires sociaux.

(5) Le montant de la rémunération variable versée en 2018 à M. Steve King n'inclut pas celle due au titre de ses fonctions salariées chez ZenithOptimedia pour la période du 1^{er} janvier au 31 mai 2017 (soit 670 743 euros). Le montant de la rémunération fixe versée en 2018 inclut une régularisation à hauteur de 80 000 livres sterling (soit 90 426 euros) au titre de 2017.

/ Tableau 3 (nomenclature AMF) détail des rémunérations en qualité de membre du Conseil de surveillance (en euros)

	Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance versée en 2019	Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance versée en 2018
Conseil de surveillance		
Maurice Lévy ⁽¹⁾	85 000	45 000
Élisabeth Badinter ⁽²⁾	55 000	55 000
Simon Badinter	25 000	30 000
Claudine Bienaimé ⁽³⁾	40 000	90 000
Jean Charest	70 000	80 000
Michel Cicurel ⁽³⁾	35 000	75 000
Sophie Dulac	30 000	30 000
Thomas Glocer	65 000	65 000
Jerry Greenberg ⁽⁴⁾	-	10 000
Marie-Josée Kravis	55 000	40 000
André Kudelski	75 000	60 000
Marie-Claude Mayer ⁽⁵⁾	40 000	40 000
Véronique Morali ⁽⁵⁾	65 000	85 000
Cherie Nursalim ⁽⁶⁾	20 000	-
Pierre Pénicaud	17 500	5 000
Suzan LeVine ⁽⁷⁾	-	-
Antonella Mei-Pochtler ⁽⁷⁾	-	-
Enrico Letta ⁽⁷⁾	-	-
Total	677 500	710 000

(1) Début du mandat, en qualité de Président du Conseil de surveillance, le 1^{er} juin 2017.

(2) Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017, Vice-Présidente du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017.

(3) Fin de mandat de membre du Conseil de surveillance le 30 mai 2018.

(4) Démission le 31 mai 2017.

(5) Fin de mandat de membre de Conseil de surveillance le 29 mai 2019.

(6) Début de mandat de membre du Conseil de surveillance le 30 mai 2018.

(7) Début de mandat de membre du Conseil de surveillance le 29 mai 2019.

/ Tableau 4 (nomenclature AMF) options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

Néant, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée en 2019.

/ Tableau 5 (nomenclature AMF) options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (liste nominative)

	Désignation et date du plan	Nombre d'options levées en 2019	Prix moyen d'exercice (en euros)	Année d'attribution
Directoire				
Arthur Sadoun, Président		Aucune levée		
Jean-Michel Etienne		Aucune levée		
Anne-Gabrielle Heilbronner		Aucune levée		
Steve King		Aucune levée		

/ Tableau 6 (nomenclature AMF) actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social

	Désignation du plan	Date d'attribution	Date d'acquisition	Nombre d'actions de performance attribuées Situation au 31 décembre 2019	
				Nombre maximum annuel	Dont soumises à condition de performance
Directoire					
Arthur Sadoun, Président	LTIP Directoire 2019-2021	14 juin 2019	14 juin 2022	20 000	20 000
Jean-Michel Etienne	LTIP Directoire 2019-2021	14 juin 2019	14 juin 2022	13 333	13 333
Anne-Gabrielle Heilbronner	LTIP Directoire 2019-2021	14 juin 2019	14 juin 2022	6 667	6 667
Steve King	LTIP Directoire 2019-2021	14 juin 2019	14 juin 2022	16 667	16 667

/ Tableau 7 (nomenclature AMF) actions de performance devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social

	Premier plan		Deuxième plan		Troisième plan		Nombre total
	Désignation	Date	Désignation	Date	Désignation	Date	
Directoire							
Arthur Sadoun, Président	-	-	LionLead3 D/D+ ⁽¹⁾	16/06/2016	LTIP 2016-2018 ⁽¹⁾	23/06/2016	51 630
Jean-Michel Etienne	-	-	LionLead3 D/D+	16/06/2016	LTIP 2016-2018	23/06/2016	51 630
Anne-Gabrielle Heilbronner	-	-	LionLead3 D/D+	16/06/2016	LTIP 2016-2018	23/06/2016	22 152
Steve King	LTIP 2015 ⁽¹⁾	14/04/2015	LionLead3 D/D+ ⁽¹⁾	16/06/2016	LTIP 2016-2018 ⁽¹⁾	23/06/2016	55 130

(1) Attribution effectuée avant la nomination aux fonctions de membre du Directoire.

/ Tableau 8 (nomenclature AMF) historique des options attribuées au cours des dix dernières années

Date d'autorisation par l'AGE	Plan de co-investissement 2013 (LionLead2)
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	30/04/2013
Nombre total d'options de souscription (S) ou d'options d'achat d'actions (A) attribuées	5 949 305 ⁽¹⁾ A
• dont mandataires sociaux	198 687
• dont dix premiers attributaires salariés (hors mandataires sociaux)	653 299
Point de départ d'exercice des options	30/04/2016 ⁽²⁾ /30/04/2017 ⁽³⁾
Date d'expiration	30/04/2023
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	52,76
Nombre total d'options de souscription ou d'achat d'actions attribuées ajusté au 31/12/2019	5 949 305 ⁽¹⁾
Nombre total d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2019	(825 531)
Nombre total d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées au 31/12/2019	(4 031 837)
Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions restant au 31/12/2019	1 091 937

(1) Options conditionnelles dont la levée est liée à la réalisation d'objectifs dans le cadre d'un plan de 3 ans. Le niveau d'atteinte des objectifs du plan LionLead2 a été mesuré en 2016.

(2) Concerne les salariés français.

(3) Concerne les salariés hors de France.

/ Tableau 9 (nomenclature AMF) options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

	Plan	Nombre d'options attribuées/ souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)
Options consenties entre le 1 ^{er} janvier et le 31 décembre 2019 par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale).	-	-	-
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées entre le 1 ^{er} janvier et le 31 décembre 2019, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale).	2013 Plan de Co- investissement Options d'achat	0	52,76
Total		0	52,76

/ Tableau 10-1 (nomenclature AMF) historique des actions attribuées au cours des dix dernières années

Date d'autorisation par l'AGE	"2009 ⁽¹⁾	2009 ⁽²⁾	Plan	LTIP	LTIP	"2010 ⁽¹⁾	LTIP	2011 ⁽¹⁾
	Salariés France"	Co- investissement	d'origine Razorfish ⁽³⁾			Salariés États- Unis"		
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	20/05/2009	19/03/2009	01/12/2009	19/08/2010	22/09/2010	19/11/2010	19/04/2011	21/11/2011
Nombre total d'actions gratuites attribuées	210 125	3 544 176	493 832	667 600	252 000	658 400	674 650	533 700
• dont mandataires sociaux	-	225 506	-	2 000	252 000	-	2 000	-
• dont dix premiers attributaires salariés (hors mandataires sociaux)	500	447 890	-	54 000	-	500	62 000	500
Date de livraison	20/05/2011	19/03/2012 ⁽⁴⁾ 19/03/2013	Entre le 01/01/2010 et 12/2018	19/08/2013 ⁽⁴⁾ 19/08/2014	22/09/2013 ⁽⁴⁾ 22/09/2014	19/04/2014 ⁽⁴⁾ 01/12/2014	19/04/2015 ⁽⁴⁾ 19/04/2015	01/12/2013 ⁽⁷⁾ 01/12/2015
Nombre total d'actions gratuites attribuées ajusté au 31/12/2019	210 125	3 544 176	493 832	667 600	252 000	658 400	674 650	533 700
Nombre total d'actions gratuites livrées au 31/12/2019	(150 575)	(2 972 121)	(314 102)	(468 450)	(248 387)	(248 900)	(478 023)	(238 150)
Nombre total d'actions gratuites annulées au 31/12/2019	(59 550)	(572 055)	(179 730)	(199 150)	(3 613)	(409 500)	(196 627)	(295 550)
Nombre d'actions gratuites restantes au 31/12/2019	-	-	-	-	-	-	-	-

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

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

(3) Les actions attribuées en application des plans Microsoft qui existaient au moment de l'acquisition de Razorfish en octobre 2009 ont été transformées en actions Publicis Groupe en appliquant le rapport existant entre le cours de l'action Microsoft (converti en euros) et le cours de l'action Publicis Groupe à la date de réalisation de l'acquisition.

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

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

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

(plans d'actions gratuites sans droit en vie)

LTIP 2012	2013 ⁽¹⁾ Salariés internationaux	LTIP 2013	Plan de co- investissement 2013 ⁽⁵⁾	LTIP 2013-2015	LTIP 2014	Plan Sapien 2015 ⁽⁸⁾	LTIP 2016	LTIP 2016-2018	LlonLead3 Dir/Dir+
17/04/2012	01/02/2013	16/04/2013	30/04/2013	17/06/2013	20/03/2014	17/04/2015	23/06/2016	23/06/2016	16/06/2016 23/06/2019 ⁽⁹⁾
681 550 ⁽⁶⁾	320 475	636 550	846 288	105 000	639 750	422 970	770 300	120 000	1 007 721
2 000	-	1 500	28 263	105 000	-	-	-	45 000	243 243
54 000	500	44 000	92 931	-	44 000	197 680	40 400	75 000	764 478
17/04/2015 ⁽⁴⁾		16/04/2016 ⁽⁴⁾	30/04/2016 ⁽⁴⁾	17/06/2016 ⁽⁴⁾	20/03/2017 ⁽⁴⁾	17/04/2018 ⁽⁴⁾			
17/04/2016	01/02/2017	16/04/2017	30/04/2017	17/06/2017	20/03/2018	17/04//2019	24/06/2019	24/06/2019	24/06/2019
681 550	320 475	636 550	846 288	105 000	639 750	422 970	770 300	120 000	1 007 721
(481 569)	(114 275)	(236 826)	(505 483)	(18 632)	(210 311)	(207 709)	(264 735)	(287 100)	(286 150)
(199 981)	(206 200)	(399 724)	(340 805)	(86 368)	(429 439)	(158 235)	(483 200)	(60 000)	(868 527)
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

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

(8) Le Plan Sapien 2015 consistait en trois plans distincts. Deux de ces plans étaient soumis à la seule condition de présence, et donnaient lieu pour le premier plan à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2016, 2017, 2018 et 2019), et pour le second plan à la livraison de la totalité des actions attribuées à l'issue d'une période de quatre ans, soit en avril 2019. Le troisième plan était soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2015, 2016 et 2017. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances étaient livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2018.

(9) Attribution accordée le 16 juin 2016 et soumise à l'approbation du Conseil de surveillance le 23 juin 2016.

/ Tableau 10 - 2 (nomenclature AMF) historique des actions attribuées au cours des dix dernières années

Date d'autorisation par l'AGE	LTIP 2015	Plan Sapient 2016 ⁽²⁾	LlonLead3 France	LlonLead3 International	LTIP 2017
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	17/04/2015	15/04/2016	16/06/2016	16/06/2016	18/05/2017
Nombre total d'actions gratuites attribuées	639 800	442 604	509 652	3250962,00	678 450
• dont mandataires sociaux	-	-	-	-	-
• dont dix premiers attributaires salariés (hors mandataires sociaux)	52 000	189 177	289 575	613 899	-
	17/04/2018 (1)	15/04/2017	17/06/2019	17/06/2020	19/05/2020
Date de livraison	17/04//2019	15/04/2020			
Nombre total d'actions gratuites attribuées ajusté au 31/12/2019	639 800	442 604	593 075	3 254 823	678 450
Nombre total d'actions gratuites livrées au 31/12/2019	(207 709)	(286 150)	(115 770)	-	-
Nombre total d'actions gratuites annulées au 31/12/2019	(429 591)	(96 644)	(454 910)	(2 686 159)	(399 175)
Nombre d'actions gratuites restantes au 31/12/2019	2 500	59 810	22 395	568 664	279 275

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

(2) Le Plan Sapient 2016 consiste en deux plans distincts. Un plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2017, 2018, 2019 et 2020). Le second plan était soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2016, 2017 et 2018. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances étaient livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2019.

(3) Le Plan Sapient 2017 consiste en deux plans distincts. Un plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit juin 2018, 2019, 2020 et 2021). Le second plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2017, 2018 et 2019. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en juin 2020.

(4) Le Plan Sapient 2018 consiste en deux plans distincts. Un plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2019, 2020, 2021 et 2022). Le second plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2018, 2019 et 2020. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2021.

(plans d'actions gratuites ayant des droits en vie)

Plan Sapient 2017 ⁽³⁾	LTIP 2018	Plan Sapient 2018 ⁽⁴⁾	Sprint to the Future ⁽⁵⁾	LTIP 2019	2019 Special Plan ⁽⁶⁾	Plan Sapient 2019 ⁽⁷⁾	LTIP 2019-2021	Plan de remplacement Epsilon ⁽⁸⁾	Special Retention Plan ⁽⁹⁾
15/06/2017	17/04/2018	17/04/2018	18/05/2018	28/05/2019	28/05/2019	28/05/2019	14/06/2019	15/07/2019	15/11/2019
528 000	746 800	516 372	1 079 596	335 950	262 700	585 499	170 000	628 681	765 110
-	0	0	306 156	0	0	0	170 000	0	0
-	50 000	114 145	500 840	41 000	59 000	111 250	0	167 487	765 110
16/06/2018	17/04/2021	17/04/2019	01/06/2021	28/05/2022	28/05/2022	28/05/2020	28/05/2022	31/03/2022	31/03/2023
16/06/2021		17/04/2022				28/05/2023			
528 000	746 800	516 372	1 079 596	335 950	262 700	585 499	170 000	628 681	765 110
(111 574)	-	(60 701)	-	-	-	-	-	-	-
(143 565)	(419 900)	(119 973)	(1 031 256)	(8 500)	(11 500)	(17 125)	-	(31 546)	-
272 861	326 900	335 698	48 340	327 450	251 200	568 374	170 000	597 135	765 110

(5) Le Plan Sprint to the Future est une attribution exceptionnelle d'actions de performance qui couvre la période 2018-2020 et proposée à 20 dirigeants clé du Groupe.

(6) Le Special Plan est un plan de rétention soumis uniquement à la condition de présence et mis en place au profit de certains salariés qui ont un impact direct sur la croissance.

(7) Le Plan Sapient 2019 consiste en deux plans distincts. Un plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit mai 2020, 2021, 2022 et 2023). Le second plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2019, 2020 et 2021. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en mai 2022.

(8) Attributions consistant à remplacer celles qui avaient été réalisées par le groupe ADS en 2019 et qui étaient devenues caduques du fait de l'acquisition d'Epsilon par Publicis Groupe. Les actions attribuées sont soumises à condition de présence pour 20% et condition de performance pour 80%. Les actions sont acquises par tranche au titre des trois années du plan (soit en mars 2020, 2021 et 2022).

(9) Plan de rétention proposé à 10 dirigeants du Groupe. Les actions sont soumises à des conditions de performance individualisées portant sur les années 2020 à 2022.

Tableau 11 (nomenclature AMF) informations diverses concernant les dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonction	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Directoire				
Arthur Sadoun, Président	Non	Non	Oui ⁽¹⁾	Oui ⁽¹⁾
Jean-Michel Etienne	Oui	Non	Oui ⁽²⁾	Non
Anne-Gabrielle Heilbronner	Oui	Non	Oui ⁽²⁾	Oui ⁽²⁾
Steve King	Oui	Oui	Oui ⁽²⁾	Oui ⁽²⁾

(1) Voir section 3.2.1.5 « Politique de rémunération applicable au Président du Directoire ».

(2) Voir section 3.2.1.4 « Politique de rémunération applicable aux membres du Directoire ».

3.2.3 Participation dans le capital social

Au 31 décembre 2019, aucun des membres du Conseil de surveillance et du Directoire ne détient plus de 1 % des actions de la Société, à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants (6,95 %), et de M. Maurice Lévy qui détient directement ou indirectement 4 669 246 actions, soit 1,94 % du capital de la Société, dont 2 509 602 actions sont détenues à travers une société familiale appartenant à M. Lévy et à sa famille.

Au 31 décembre 2019, les membres du Conseil de surveillance et du Directoire (à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants) détiennent directement et indirectement

6 773 889 actions, soit 2,82 % du capital de la Société, dont 1,94 % par M. Maurice Lévy.

Les membres du Directoire détiennent également, au 31 décembre 2019, 90 947 options de souscription ou options d'achat d'actions de la Société ; toutes sont exerçables. Le prix moyen pondéré d'exercice des options est de 52,76 euros par action et le terme de ces options est fixé en 2023 (voir note 30 des comptes consolidés à la section 6.6).

Le tableau suivant présente, au 31 décembre 2019, la participation de chaque mandataire social dans le capital de la Société en nombre d'actions et de droits de vote, ainsi que le nombre d'actions que chaque mandataire social a la faculté d'acquérir en exerçant des options de souscription d'actions nouvelles et d'achat d'actions existantes.

**/ Participation dans le capital et stock-options détenues par les mandataires sociaux
au 31 décembre 2019**

Mandataire social	Nombre d'actions de Publicis Groupe SA	Nombre de droits de vote Publicis Groupe SA ⁽¹⁾	Nombre d'actions pouvant être acquises par exercice d'options de souscription d'actions	Actions pouvant être acquises par exercice d'options d'achat d'actions		Prix moyen pondéré (en euros)
				Nombre total	Dont options conditionnelles ⁽²⁾	
Membres du Directoire						
Arthur Sadoun	129 965	180 260		35 491	35 491	52,76
Jean-Michel Etienne	147 094	242 558		27 916	27 916	52,76
Anne-Gabrielle Heilbronner	29 016	35 880				
Steve King	44 188	44 188		27 540	27 540	52,76
Total Directoire	350 263	502 886		90 947	90 947	52,76
Membres du Conseil de surveillance						
Maurice Lévy ⁽³⁾	4 669 246	6 628 890				
Élisabeth Badinter ⁽⁴⁾	16 700 967	33 401 934				
Simon Badinter ⁽⁵⁾	1 279	1 788				
Jean Charest	1 400	2 700				
Sophie Dulac	1 749 460	3 082 920				
Thomas H. Glocer	500	500				
Marie-Josée Kravis	500	500				
André Kudelski	500	500				
Enrico Letta	500	500				
Suzan LeVine	500	500				
Antonella Mei-Pochtler	500	500				
Cherie Nursalim	520	520				
Pierre Pénicaud ⁽⁶⁾	-	-				
Total Conseil de surveillance	23 125 872	43 121 752				

(1) Reflète l'impact des droits de vote double éventuels.

(2) Les conditions ont été prises en compte pour déterminer le nombre d'options définitivement attribuées.

(3) M. Maurice Lévy détient directement 2 159 644 actions et indirectement 2 509 602 actions de la Société par l'intermédiaire d'une société familiale, représentant au total 6 628 890 droits de vote.

(4) Mme Élisabeth Badinter détient 5 834 820 actions en pleine propriété (représentant 2,43 % du capital et 4,49 % des droits de vote) et 10 866 147 actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 4,52 % du capital et 8,36 % des droits de vote).

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

(6) M. Pierre Pénicaud est membre du Conseil de surveillance représentant les salariés.

Nota : les membres du Conseil de surveillance doivent statutairement détenir au moins 500 actions. Toutefois, les membres représentant les salariés ne sont pas tenus de posséder un minimum d'actions pendant la durée de leur mandat (article 13 des statuts de la Société).

3.2.4 Opérations réalisées sur les titres Publicis Groupe par les mandataires sociaux et les personnes qui leur sont liées

Les opérations des mandataires sociaux et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la Société réalisées au cours de l'exercice 2019 sont les suivantes :

Prénom et nom	Qualité	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant des opérations (en euros)
		Action	Acquisition	1	1 006 930,19
Arthur Sadoun	Président du Directoire	Action	Acquisition d'actions gratuites	2	0
Jean-Michel Etienne	Membre du Directoire	Action	Acquisition d'actions gratuites	2	0
Anne-Gabrielle Heilbronner	Membre du Directoire	Action	Acquisition d'actions gratuites	2	0
		Action	Acquisition d'actions gratuites	3	0
Steve King	Membre du Directoire	Action	Cession	3	1 238 544,75
		Action	Acquisition d'actions gratuites	2	0
Carla Serrano	Membre du Management Committee	Action	Cession	2	44 444,17
		Action	Acquisition d'actions gratuites	5	0
Nigel Vaz	Membre du Management Committee	Action	Cession	11	1 384 220,72
		Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0
Véronique Weill	Membre du Management Committee	Action			
Alan Wexler ⁽¹⁾	Membre du Management Committee	Action	Cession	1	542 254,11

(1) Membre sortant au cours de l'exercice.

3.3 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

Les développements ci-après récapitulent l'ensemble des transactions réalisées depuis 2017 entre Publicis Groupe et des parties liées.

3.3.1 Termes et conditions des transactions à caractère financier réalisées avec des parties liées

Publicis Groupe a engagé, au cours du deuxième semestre 2018, un processus de cession portant sur la totalité de l'ensemble Proximedia. Présent en France, Belgique, Hollande et Espagne, Proximedia assiste des TPE, PME, commerçants et artisans dans leur communication digitale. Ce processus conduit avec l'aide d'une banque indépendante a permis d'approcher plus d'une

soixantaine de candidats potentiels. Le 19 décembre 2018, les sociétés du Groupe qui portent les activités Proximedia ont reçu une offre ferme d'acquisition des sociétés composant l'ensemble Proximedia et l'activité espagnole. En contrepartie, les sociétés concernées ont conclu un accord d'exclusivité avec Ycor SCA pour négocier les termes finaux de cette opération. M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance de Publicis Groupe, a des intérêts dans la société Ycor SCA. Près d'une dizaine d'investisseurs, parmi la soixantaine approchée, ont manifesté leur intérêt pour une reprise totale ou partielle de l'ensemble Proximedia. L'offre de la société Ycor SCA, portant sur la totalité du périmètre, était la plus élevée financièrement et également la plus convaincante au regard des perspectives de développement des entreprises cédées et de l'adhésion des équipes. La cession a été finalisée le 30 avril 2019 (voir section 6 - notes 6 & 31 des annexes aux états financiers consolidés du présent document).

3.3.2 Transactions réalisées avec des parties liées

Au cours de l'exercice 2019, les transactions suivantes ont été réalisées par Publicis Groupe avec des parties liées :

	Revenu auprès des parties liées	Charges auprès des parties liées
Société en participation constituée entre MSL France et Les Échos Solutions ⁽²⁾	12	
Burell Communication Group		2

Au titre des deux exercices précédents, les transactions suivantes ont été réalisées par Publicis Groupe avec des parties liées :

	Revenu auprès des parties liées	
	Exercice 2018	Exercice 2017
Société en participation constituée entre MSL France et Les Échos Solutions ⁽²⁾	9	8

Les soldes des comptes avec les parties liées au bilan du 31 décembre 2019 étaient les suivants (en millions d'euros) :

	Créances/prêts sur les parties liées	Dettes envers les parties liées
OnPoint Consulting, Inc. ⁽¹⁾	14	1
Société en participation constituée entre MSL France et Les Échos Solutions ⁽²⁾	-	2
Zag Limited ⁽³⁾	5	-
Sapient.i7 Limited ⁽⁴⁾	2	-
Burrell ⁽⁵⁾	-	1
Autres	1	-

(1) Entité détenue à 100 % par Publicis Groupe.

(2) Entité détenue à 50 % par Publicis Groupe, ayant pour objet l'organisation de l'événement « Viva Technology ».

(3) Entité détenue à 36,75 % par Publicis Groupe.

(4) Entité détenue à 39 % par Publicis Groupe.

(5) Entité détenue à 49 % par Publicis Groupe.

3.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

À l'Assemblée Générale de la société Publicis Groupe,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées. Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris-La Défense, le 23 avril 2020

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Olivier Lenel

Ariane Mignon

ERNST & YOUNG et Autres

Nicolas Pfeuty

Valérie Desclève

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE - PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Matérialité des enjeux RSE et engagement des parties prenantes en 2019	124	4.4 ÉTHIQUE DES AFFAIRES	147
4.1 LES TALENTS	125	4.4.1 Principes éthiques dans la conduite des affaires	147
4.1.1 Repères en chiffres	125	4.4.2 Plan de Vigilance	147
4.1.2 Diversité et Inclusion (D&I)	126	4.4.3 Plan Anticorruption	150
4.1.3 Évolution des compétences, des expériences, des carrières	131	4.4.4 Dispositif d'alerte (<i>whistleblowing</i>)	151
4.1.4 Santé et bien-être au travail	132	4.4.5 L'éthique professionnelle et au sein des métiers	151
4.1.5 Écouter les salariés et dialoguer avec eux	135	4.4.6 Audits et Certifications	152
4.1.6 Rémunérations	136	4.4.7 Conformité	152
4.2 LES CLIENTS ET LES PARTENAIRES	139	4.5 ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE	154
4.2.1 Les clients du Groupe	139	4.5.1 Adaptation au changement climatique	154
4.2.2 Communication et marketing responsable	139	4.5.2 Politique environnementale	155
4.2.3 La déontologie au sein des agences	140	4.5.3 Écoconception des campagnes et projets pour les clients	155
4.2.4 Innovations technologiques et partenariats	141	4.5.4 Consommations et impacts	156
4.2.5 Achats responsables	141	4.5.5 Bilan des émissions de gaz à effet de serre	157
4.3 LES CITOYENS-CONSOMMATEURS, LA SOCIÉTÉ	143	4.6 ÉVALUATIONS ET PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	159
4.3.1 Mesures en faveur de la protection des consommateurs	143	4.7 MÉTHODOLOGIE DU REPORTING RSE	159
4.3.2 Consommation responsable	144	Périmètre et process	159
4.3.3 Engagements du Groupe, des agences, des salariés vis-à-vis des communautés locales : <i>Create & Impact 2019</i>	145	Gouvernance de la RSE et process du reporting RSE	159
4.3.4 Relations avec les parties prenantes	146	Référentiels	160
		4.8 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	161
		4.9 RAPPORT DE VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	163

Ce chapitre répond à deux objectifs convergents : d'une part répondre aux obligations légales de la **déclaration de performance extra-financière (DPEF)**, et d'autre part, regrouper un ensemble d'indicateurs liés aux enjeux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), en application des lois et règlements en vigueur, et en réponse à des référentiels internationaux que le Groupe suit volontairement depuis plusieurs années.

Ce chapitre constitue le socle du reporting non-financier, dans lequel figurent de nombreux indicateurs quantitatifs et qualitatifs, présentés selon la règle *comply or explain*.

Des exemples sur les actions et les initiatives mises en place dans les agences au titre des enjeux sociaux, sociétaux, éthiques et environnementaux sont indiqués ; un plus grand nombre d'illustrations figure sur le site corporate du Groupe www.publicisgroupe.com (section RSE). Une table dynamique des indicateurs est également accessible sur le site corporate (section RSE) sous l'intitulé CSR Smart Data.

La DPEF est constituée de plusieurs éléments figurant dans le présent document, signalés par le rappel suivant :

- ▶ les éléments de contexte, sur les tendances sectorielles ou de mise en perspective générale, sont présentés dans l'introduction, ainsi que le modèle d'affaires et les composantes de la création de valeur, avec une synthèse des chiffres-clés financiers et non-financiers ;
- ▶ la stratégie et les activités du Groupe sont présentées de manière plus détaillée dans le chapitre 1 ;
- ▶ les facteurs de risques hiérarchisés sont présentés dans le chapitre 2. Les risques extra-financiers ont été soumis aux parties prenantes dans le cadre de la révision de la table de matérialité, et de la revue des sujets critiques pour le Groupe. Afin de mieux répondre aux exigences du Devoir de vigilance, les risques relatifs aux droits humains et environnementaux sont présentés au chapitre 4.4.2 ;
- ▶ la Gouvernance du Groupe est présentée dans le chapitre 3 ;
- ▶ les comptes consolidés sont détaillés dans le chapitre 5 ;
- ▶ une table de concordance spécifique DPEF se trouve dans le chapitre 10.

La méthodologie de travail et les process en place pour le reporting RSE, ainsi que la Gouvernance de ces sujets sont explicités dans la partie 4.7. En conformité avec la réglementation française et européenne, l'attestation de vérification par des auditeurs externes de Bureau Véritas est incluse à la fin de ce chapitre. La table de concordance DPEF figure au chapitre 10.9 du présent document.

Matérialité des enjeux RSE et engagement des parties prenantes en 2019

En 2019, le Conseil de surveillance a procédé à un examen approfondi de la stratégie RSE du Groupe. Un groupe de travail composé de 6 membres du Conseil, animé par Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire générale et membre du Directoire, a passé en revue les orientations stratégiques et les plans d'action en cours. Au regard de la richesse des initiatives, le Conseil a soutenu le projet du Directoire d'approfondir la stratégie RSE autour de priorités clés.

Une nouvelle consultation des parties prenantes clés a été réalisée, avec l'appui de Salterbaxter, la filiale experte en RSE du Groupe, dans le cadre d'une mission client classique, utilisant les méthodes de travail habituelles. Cette consultation, reposant sur des entretiens qualitatifs (comme en 2015) portait sur une liste de 25 problématiques majeures, intégrant des facteurs de risques comme la santé et la sécurité des personnes, la diversité, les questions de protection des données et de transparence. Ces facteurs de risques sont présentés dans le chapitre 2, et, dans le chapitre 4.4.2 du Plan de vigilance. Ce sont plus de 80 personnes qui ont été interrogées, en entretien individuel pour les clients issus de 7 secteurs différents, et pour les investisseurs américains et européens, et sous forme de webinars pour les salariés (États-Unis, France, Royaume-Uni, Inde). Cette consultation a fait émerger les points suivants :

- ▶ il y a un alignement clair entre les priorités identifiées par les parties prenantes internes et externes ;
- ▶ les trois priorités actuelles du Groupe – Diversité & Inclusion, Marketing responsable et Protection des données – demeurent au centre des attentes exprimées, avec un niveau d'exigence accru sur certains sujets comme l'égalité salariale, une plus grande diversité dans les recrutements ou encore la transparence autour des données avec lesquelles le Groupe travaille. La table de matérialité a donc été enrichie ;
- ▶ les préoccupations environnementales font leur entrée dans les priorités incontournables, afin que le Groupe limite ses propres impacts et agisse plus efficacement dans la lutte contre le réchauffement climatique.

La nouvelle table de matérialité figure dans l'introduction du présent document.

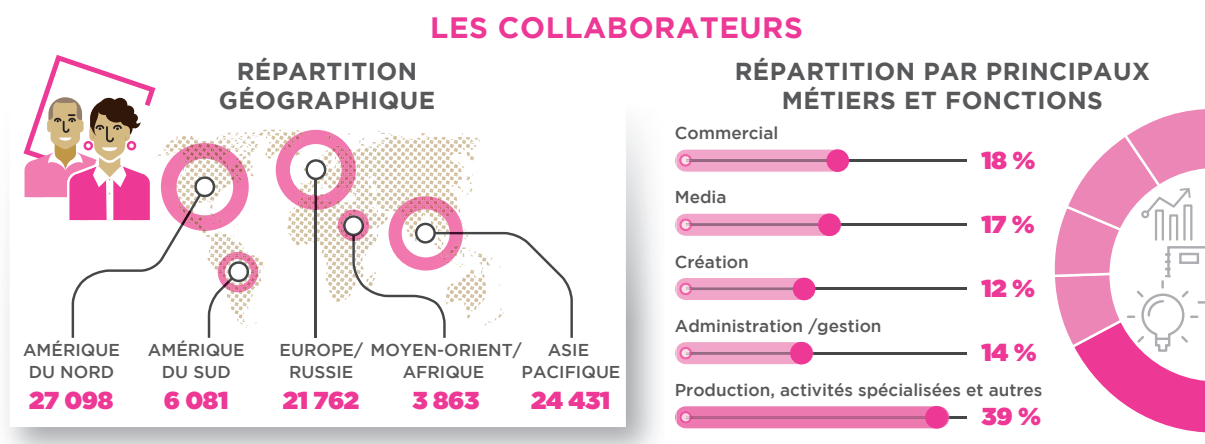
Le dialogue avec les parties prenantes est également assuré de manière continue au niveau local des agences.

4.1 LES TALENTS

2019 a été une année cruciale pour la transformation du Groupe, qui a permis la promotion d'une nouvelle génération de dirigeants à des postes stratégiques. Au cours de l'année, 100 millions d'euros ont été investis dans les talents. Plus d'une centaine de dirigeants ont été promus en interne et 150 ont été recrutés en externe.

4.1.1 Repères en chiffres

Répartition géographique et principaux métiers et fonctions



a) Effectif total 2019 : **83 235 salariés**.

La variation nette des effectifs salariés se décompose comme suit :

- ▶ arrivées : 31 245 en 2019 ;
- ▶ départs : 31 077 en 2019. Ces départs résultent de l'adaptation constante des effectifs au regard de la transformation profonde du Groupe : d'une part, les réorganisations lors de la mise en place de la nouvelle organisation « Power of One » avec la nouvelle approche par pays (et non plus par réseaux) ; d'autre part, les restructurations liées à la perte de clients du secteur des biens de consommation en Amérique du Nord. Publicis Groupe est une entreprise où les entités et agences procèdent à des ajustements réguliers et où les solutions internes de reclassement sont toujours privilégiées ;
- ▶ turnover 2019 : 24,0 %.

Le turnover ou taux de rotation du personnel est égal au nombre de départs volontaires cumulés de l'année des employés ayant un contrat à durée indéterminée, divisé par l'effectif moyen annuel des employés ayant un contrat à durée indéterminée. Les écarts constatés entre agences ou entre pays d'une même région se réduisent. En 2019 le Groupe a poursuivi sa transformation, dans le prolongement du plan stratégique *Sprint to the Future*.

b) Les **contrats** des collaborateurs des entités du Groupe sont établis en conformité avec le cadre légal et réglementaire local, qu'il s'agisse d'un contrat de travail à durée indéterminée, ou d'un contrat de travail à durée déterminée. En fonction des contextes locaux, et des besoins temporaires sur certains

projets, des contrats de prestations freelance sont établis pour des travailleurs indépendants.

Les salariés se répartissent comme suit :

- ▶ contrats permanents : 92,7 % des effectifs totaux, dont 91,1 % des femmes et 94,3 % des hommes ont un contrat à durée indéterminée ;
- ▶ contrats temporaires : 7,3 % des effectifs totaux, dont 8,9 % des femmes et 5,7 % des hommes ont un contrat à durée déterminée.

L'organisation du travail est articulée autour de la gestion de projets, adaptée aux besoins exprimés par les clients et aux attentes des salariés eux-mêmes. Le temps de travail est encadré localement par des lois et règlements ; il arrive que le temps soit contraint sur des projets nécessitant une certaine flexibilité de la part des salariés. Cela induit une souplesse de l'organisation qui doit être partagée avec tous, les clients étant confrontés aux mêmes enjeux. En contrepartie de cette souplesse attendue de la part des salariés, le management local des agences met en place des mesures permettant aux salariés de compenser leurs efforts et permettant d'accorder plus de temps durant les périodes estivales (exemple : en été, les vendredis après-midi non travaillés dans plusieurs agences américaines) ou au moment de fêtes importantes comme en Chine, en Inde ou aux États-Unis.

Le travail à distance est opérationnel pour tous les salariés (95 %), qu'ils travaillent depuis chez les clients ou depuis une autre entité du Groupe quand c'est possible ou encore depuis chez soi. Le flex-management est en place dans

presque toutes les entités avec des différences pouvant être liées à certaines fonctions ou au cadre légal local ;

c) Le taux d'absentéisme au sein du Groupe est estimé à 2,02 % ⁽¹⁾.

4.1.2 Diversité et Inclusion (D&I)

L'inclusion est essentielle ; elle permet à chacun d'avoir sa place. La diversité et l'inclusion sont une priorité du management du Groupe au plus haut niveau. Le respect de chacune et chacun

dans sa singularité, tant en interne (la diversité de nos salariés) qu'en externe (les contextes culturels pluriels dans lesquels les équipes travaillent avec nos clients) est au cœur de la culture de l'entreprise.

La politique Diversité & Inclusion du Groupe expose les grands principes fondateurs derrière lesquels s'alignent des politiques plus locales. Elles sont régulièrement mises à jour et communiquées aux salariés qui sont associés aux actions mises en place. Elles sont aussi partagées avec nos clients avec qui des actions conjointes peuvent être conduites.

La mixité dans le Groupe – au 31 décembre 2019

Évolution des données sur plusieurs années accessibles sur le site du Groupe, section RSE dans la partie *CSR Smart Data*

	% Femmes dans les effectifs ⁽¹⁾	% Femmes membres d'un Comex d'agence ⁽²⁾	% Femmes CEO d'agence ⁽³⁾	% Femmes directrices des équipes créatives ⁽⁴⁾	% Femmes directrices des équipes technologiques ⁽⁵⁾	% Femmes directrices des équipes data ⁽⁶⁾	% de Femmes parmi les dirigeants clés ⁽⁷⁾
Total Publicis Groupe (avec Epsilon)	49,8 %	43,3 %	32,8 %	24,2 %	15 %	25,4%	38,3%
Afrique et Moyen-Orient	54,1 %	24,7 %	14,3 %	18,8 %	0 %	0 %	N/A
Amérique latine	51,7 %	49,5 %	27,8 %	18,8 %	0 %	50 %	N/A
Amérique du Nord	52,2 %	45,7 %	27,8 %	28,8 %	18,9 %	19,4 %	N/A
Asie Pacifique	42,6 %	43,9 %	41,4 %	32,0 %	27,3 %	41,7%	N/A
Europe	53,6 %	41,7 %	33,6 %	19,7 %	8,9 %	16,7 %	N/A

Périmètres pour les % Groupe :

- (1) Répartition des effectifs femmes par région ;
- (2) Comités de Direction des agences : calculé au niveau de la Direction des agences ou entités et par région ;
- (3) CEO d'agences : calculé au niveau du dirigeant de chaque agence ou entité et par région ;
- (4) Direction des équipes créatives : calculé au niveau de la direction des équipes créatives des agences ou entités ayant cette fonction dans leurs effectifs et par région ;
- (5) Direction des équipes technologiques : calculé au niveau de la direction des équipes technologiques des agences ou entités ayant cette fonction dans leurs effectifs et par région ;
- (6) Direction des équipes data : calculé au niveau de la direction des équipes data des agences ou entités ayant cette fonction dans leurs effectifs et par région ;
- (7) % Femmes parmi les dirigeants-clés du Groupe comprenant les Comités de Direction des pays. Cet indicateur est applicable seulement au niveau du Groupe.

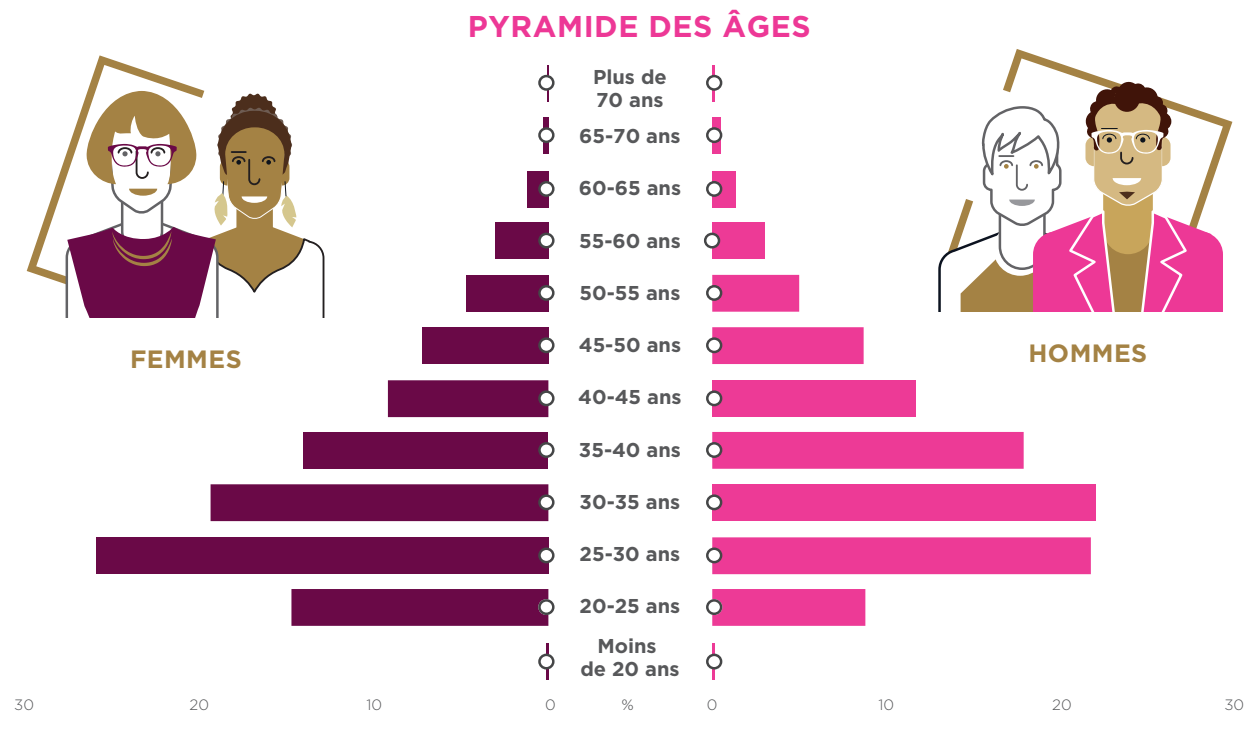
- ▶ Le Conseil de surveillance de Publicis Groupe présidé par Maurice Lévy comprend six femmes sur treize membres dont un membre représentant les salariés (50 % de femmes). Voir dans le présent document le chapitre 3.1 ;
- ▶ Le Directoire présidé par Arthur Sadoun compte trois hommes et une femme (25 % de femmes) ;
- ▶ Le Comité de management présidé par Arthur Sadoun compte 21 membres dont sept femmes (37,5 % de femmes) ;
- ▶ Un objectif de mixité de 40 % de femmes parmi les dirigeants-clés en 2020 a été fixé par le Groupe en 2018. L'évolution de ces dernières années va dans ce sens ;
- ▶ Pyramide des âges : calculée en 2019 sur plus de 82 % des effectifs (intégrant Epsilon), elle montre un bon équilibre

femmes-hommes à l'échelle de l'ensemble du Groupe (49,8% de femmes et 50,8% d'hommes). La répartition simplifiée donne ;

	Femmes	Hommes
Moins de 30 ans	41%	30%
30-50	50%	60%
51 ans et plus	9%	10%
Total	100%	100%

- ▶ Moyenne d'âge des salariés : 35 ans (36 ans pour les hommes – 34 ans pour les femmes) ;

(1) Définition : le taux d'absentéisme est égal au nombre total de journées perdues, pour absences autres que les congés payés, les congés de maternité-paternité, divisé par le nombre total de jours ouvrés de l'année.



La politique de Diversité et Inclusion repose sur 4 piliers :

a) Le principe « Zéro Tolérance »

Ce principe est intangible. Appliqué depuis toujours à la lutte contre toutes les formes de discriminations, quel que soit le motif (genre, âge, origines, orientation sexuelle, religion...), il reste d'actualité et doit être respecté par tous, salariés comme managers. Ce principe « Zéro Tolérance » s'applique également au harcèlement sexuel et aux conduites inappropriées. Il est énoncé comme tel dans Janus, le code de déontologie du Groupe (extraits accessible sur www.publicisgroupe.com). Un dispositif d'alerte est opérationnel : ethicsconcerns@publicisgroupe.com. Les sujets remontés sont gérés par le Secrétariat général, et investigués systématiquement avec un souci scrupuleux de la confidentialité et de protection des lanceurs d'alertes (voir détails au chapitre 4.4.4 dans le présent document).

b) Créer une culture inclusive

Les équipes juridiques locales et les équipes des ressources humaines font chaque année des formations auprès des managers sur ce principe « Zéro Tolérance », l'objectif étant de créer les conditions d'une culture inclusive et respectueuse de toutes et tous. Des formations autour des biais inconscients (*unconscious bias*) sont réalisées dans presque tous les pays afin de former les managers hommes et femmes, et les collaborateurs,

à ces enjeux et aux bonnes pratiques permettant de construire une culture inclusive. Le thème des biais inconscients fait partie des sujets abordés lors des sessions d'accueil pour les nouveaux arrivants.

Le Groupe a une approche volontariste en matière de diversité de ses effectifs. Parmi tous les critères à prendre en compte, le Groupe continue ses efforts autour de huit axes : la mixité, l'âge, le handicap, les origines culturelles ou ethniques, la formation, l'orientation sexuelle, la religion, et les vétérans (militaires). Le suivi des indicateurs de la diversité dépend des cadres légaux nationaux. À l'échelle du Groupe seules peuvent être consolidées et publiées les données sur la mixité et l'âge.

c) Les engagements du Groupe

Publicis Groupe réaffirme constamment ses engagements en faveur de l'égalité hommes-femmes par la signature par le Président du Directoire Arthur Sadoun, des *Women Empowerment Principles* (WEP) de *UN Women*, agence des Nations Unies, ces sept principes clés promouvant les droits des femmes comme droits humains fondamentaux et encourageant l'égalité sous toutes ses formes. Cet engagement corporate vient compléter d'autres initiatives comme : le *CEO Action for Diversity and Inclusion* aux États-Unis, qui demande aux centaines de CEOs signataires de partager leurs bonnes pratiques et leurs chiffres sur l'évolution des femmes dans leurs organisations. Publicis Groupe fait partie de la vingtaine d'entreprises regroupées au sein de *Unstereotype Alliance*

placée sous l'égide d'*UN Women* et dont l'objectif est de lutter contre les stéréotypes de genre dans les campagnes de communication. Le Groupe est partenaire de *Catalyst* depuis de nombreuses années, et les agences ont établi des partenariats locaux avec des organisations engagées.

d) Focus sur le *Women's Forum*

En novembre 2019 à Paris, le Global Meeting du *Women's Forum for the Economy and the Society* a accueilli plus de 2 600 participants. Après Mexico en Mai 2019, à la veille du G7 à Osaka au Japon en Juin, le *Women's Forum* a remis aux dirigeants du monde un engagement signé par les partenaires en faveur de la mobilisation pour lutter contre le changement climatique. La seconde édition à Singapour en septembre 2019 a réuni 1 000 participants. La fréquentation du *Women's Forum* s'accroît chaque année, avec des femmes venues de 80 pays, et une participation accrue des hommes. Le *Women's Forum* est très orienté vers l'action. Cela se traduit par des initiatives propres : *Rising Talents* qui met à l'honneur chaque année plusieurs femmes de talents de moins de 40 ans, leaders de demain ; *CEO Champions* qui engage les dirigeants à progresser ensemble sur la diversité dans leurs organisations (publiques ou privées) ; et les cinq *Daring Circles*, qui réunissent des partenaires autour de : *Women & Climate*, *Women & AI*, *Women & STEM*, *Women & Access to Health*, *Women & Business*. Les *Daring Circles* incarnent l'apport très concret du *Women's Forum* dans des domaines clefs (voir www.womensforum.com). L'objectif du *Women's Forum* est d'agir sur plusieurs leviers : accélérer l'égalité réelle entre les femmes et les hommes et notamment l'égalité salariale ; valoriser les contributions essentielles des femmes à l'économie et la société ; enfin, poursuivre la lutte en faveur des droits des femmes et des filles.

Depuis 10 ans que le *Women's Forum* fait partie de Publicis Groupe, c'est une communauté de 50 000 femmes (et hommes) qui se mobilise et qui est une force de proposition reconnue auprès du G7 et du G20 depuis 2018.

4.1.2.1 Politiques de diversité et inclusion dans quelques pays

a) Politique de diversité aux États-Unis

L'équipe qui pilote les activités de diversité et inclusion a achevé un cycle de 10 ans, qui témoigne des progrès accomplis. C'est manifeste à travers le suivi des programmes de formation, la réceptivité des managers et le développement des groupes affinitaires. Le *Talent Engagement & Inclusion (TE&I) Council* réunit les managers en charge de la Diversité aux États-Unis. Il détermine ses priorités pour l'année et ajuste les actions conjointes qu'il s'agisse des politiques, des bonnes pratiques ou du partage d'expériences. Il se réunit chaque trimestre, en présence de la Secrétaire générale du Groupe, ou avec la Direction de la RSE du Groupe. La newsletter trimestrielle *TE&I Quarterly* rend compte des activités (accessible sur le site du Groupe, section RSE, chapitre Talents).

Le *TE&I Council* a un rôle de support pour les équipes *Talent* ou Ressources Humaines des agences, en matière de recrutement

et de rétention avec une attention particulière sur les différentes options internes permettant de faire évoluer les salariés du Groupe, avec des parcours professionnels attractifs. Le *TE&I Council* est là pour aider les managers et mettre à leur disposition des outils tels que des formations : *unconscious bias*, *inclusive recruiting*, *managing inclusion*, *straight talk*, et d'autres encore.

Les 11 BRGs (*Business* ou *Employees Resource Groups*) sont présents dans 21 villes américaines où sont les grandes entités du Groupe, et reposent sur des volontaires bénévoles qui les animent et définissent les actions. Ces BRGs, sont par définition ouverts à tous et toutes. L'objectif est de construire des communautés affinitaires pour agir ensemble : *VivaWomen !* (femmes), *Égalité* (LGBT), *VivaWomen ! of Color* (Women of Color), *VivaMama* (Mamans), *<VivaTech>* (femmes dans la Tech), *MOCA* (Men of Color Alliance), *GenNext* (Young Talents), *Publicis Connects* (pour les managers RH et faciliter la mobilité interne), *Cross Boundary* (mobilité internationale), *Cool Grays* (pour les plus de 50ans) et *PubVets* (Vétérans militaires).

Le *TE&I Council* coordonne la participation du Groupe à une sélection de conférences. Celles-ci permettent à des collaborateurs de bénéficier de journées thématiques et de revenir dans leurs agences avec des projets concrets. Il constitue et anime les délégations de salariés participant à des conférences comme *3 % Conference*, *Adcolorn ColorComm*, *AfroTech*, *Black Enterprise Women of Power Summit* et bien d'autres. Des agences du Groupe ont aussi participé aux activités de *Times'Up Advertising*.

Publicis Groupe a rejoint en mai 2017 le *CEO Action for Diversity & Inclusion*, initiative américaine regroupant plusieurs centaines de CEOs et dirigeants d'entreprises internationales, résolument engagés pour faire des lieux de travail des espaces inclusifs et inspirants. L'action se concentre autour de trois axes : l'engagement managérial – dans les actes ; la mise en place de formations à grande échelle pour lutter contre les biais inconscients ; le partage public de bonnes pratiques. Cette démarche fait le pari d'un effet de levier que pourrait apporter le secteur privé pour faire évoluer les comportements.

Les agences du Groupe ont également rejoint en 2018 l'*Alliance for Inclusive Multicultural Marketing* (AIMM) pour accueillir et accompagner plus de stagiaires issus de la diversité en vue de futurs recrutements. Dans ce même esprit, le réseau des anciens du MAIP (*Multicultural Advertising Intern Program*) reste une voie intéressante en termes de recrutement ; initié par l'interprofession américaine (4As, *American Association of Advertising Agencies*), ce programme permet d'accueillir des stagiaires issus des minorités ou de quartiers moins favorisés durant l'été et certains se voient ensuite proposer un emploi.

Enfin, début 2020, récompensant ces dernières années de travail en amont, 10 agences du Groupe ont obtenu 100/100 au Corporate Equality Index organisé par la Human Rights Campaign Foundation (HRC), dans le cadre des évaluations *Best Place to Work – for LGBT Equality*.

b) Politique de diversité en Inde

Avec près de 15 000 collaborateurs en Inde, la présence du Groupe y est importante.

Dans le cadre des journées d'accueil, tous les salariés nouvellement recrutés, femmes et hommes, bénéficient d'une session *unconscious bias* afin d'ancrer la culture de la diversité. Publicis Sapient s'est fixé une feuille de route dans laquelle la place des femmes est centrale. Les agences ont poursuivi leurs programmes de *mentoring* et d'approfondissement des potentiels afin d'aider les femmes à envisager leur parcours professionnel dans un environnement inclusif. Le réseau WLN (*Women Leadership Network*) est piloté par des femmes occupant des positions de leadership, encourageant les prises de parole dans des événements professionnels comme *TechGig Geek Goddess*, *NASSCOM* (interprofession indienne), *Great International Developer Summit* et *Grace Hopper*, afin de leur donner accès à des perspectives plus larges. WLN a réalisé de nombreuses activités en 2019, impliquant les femmes et les hommes, comme le *Howathon* réunissant plus de 100 personnes, sorte de hackathon autour du code où chaque équipe était dirigée par une femme.

En ce qui concerne la parentalité ou pour faciliter la vie de famille, au-delà de la mise à disposition de salles d'allaitement et de crèches sur site dans les campus de Publicis Sapient, le partenariat signé avec différents services de gardes d'enfants à des prix très accessibles permet de soulager les parents pour faire garder leurs enfants de manière fiable.

Les activités du réseau interne PRIDE (*Potential Realized in Diverse Experience*) permettant aux personnes concernées par les enjeux LGBTQ (*Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer*) de trouver un espace qui leur soit dédié. L'agence a poursuivi son programme destiné aux managers sur les interactions avec les personnes transgenres. À l'égard des personnes handicapées, l'agence a débuté le programme PwD (*People with Disability*) afin de renforcer les logiques d'inclusion sur le lieu de travail. Les agences sont reconnues pour leurs efforts d'inclusion à l'égard de minorités sous-représentées au-delà de leurs murs à travers des projets comme *TRANScend* avec *The Humsafar Trust* pour les personnes LGBTQ. Enfin, l'agence a renforcé son approche de la diversité avec ses fournisseurs locaux.

c) Politique de diversité en France

Le Groupe en France poursuit ses partenariats déjà engagés de longue date (Associations Frateli, Nos quartiers ont des talents, Baissez les barrières, Jeunesse et entreprises, C'Possible, Prométhée Éducation...) car c'est dans la durée qu'il faut apporter un appui.

Le Groupe avait également organisé en mars 2018 en partenariat avec l'association C'possible, des événements dans le cadre de la Journée Nationale Des Jeunes (JNDJ) ainsi qu'il l'avait déjà fait précédemment avec une autre association. L'objectif étant de mettre en lien des jeunes lycéens issus de milieux précaires avec le monde de l'Entreprise et plus généralement, les diverses sphères de la Société civile (culture, etc). Fort de ce succès, une édition avril 2019 a été organisée, lors de laquelle deux classes de lycéens en classe de première ont pu assister à diverses présentations illustrant la pluralité des métiers de la publicité. La Secrétaire Générale du Groupe était présente et a témoigné lors de cette édition.

Dans l'attribution de la taxe d'apprentissage, le Groupe maintient dans ses critères prioritaires la diversité (des enseignements, des profils de métiers...) en continuant de soutenir plusieurs lycées pilotes pour l'accompagnement de jeunes issus de quartiers défavorisés. Le Groupe reste engagé dans la lutte contre le chômage des jeunes et l'accompagnement de l'employabilité, et de l'insertion des jeunes avec différents partenaires, comme ce qui est fait au sein de « *The Alliance for YOUth* » sous l'égide de Nestlé, qui avec l'aide des partenaires de l'Alliance, ont développé l'initiative au niveau mondial.

En matière d'égalité professionnelle femmes-hommes, 15 entités françaises de plus de 50 salariés ont publié leur Index Egalité Femmes-Hommes, avec une note moyenne de plus de 95/100. Il est désormais suivi chaque mois par le Comex France, dirigé par Agathe Bousquet, CEO de Publicis Groupe en France. Les agences du Groupe sont actives en termes d'évolution, de promotion, de rémunération. Elles participent aussi aux activités du réseau interne VivaWomen ! qui permet l'intervention régulière de femmes sur les sujets du leadership, du *mentoring*, du développement personnel. Le réseau Égalité (LGBT) a été relancé autour d'un nouveau programme à l'échelle de Publicis France.

Le handicap

Le taux de salariés handicapés est de 1,59 % en France. L'intégration des personnes handicapées reste une priorité (pas d'indicateur au niveau mondial pour le Groupe pour des raisons légales dans différents pays). 28 stagiaires ont été accueillis dans les agences en 2019 dans le cadre du programme de l'AACC (profession) et du Rectorat de Paris. Une Mission handicap s'est organisée avec l'appui d'un réseau interne de 13 référents qui ont été formés.

Le Groupe reste soucieux de l'accessibilité numérique de ses réalisations et de ces documents, notamment les publications corporate afin de les rendre e-accessibles, et d'encourager le sous-titrage vidéo. Les agences proposent de manière systématique à tous leurs clients de rendre leurs contenus e-accessibles.

d) Politique de diversité au Royaume-Uni

Les agences ont poursuivi leur travail autour des écarts de rémunération entre hommes et femmes à travers leurs plans d'actions respectifs. Elles ont travaillé à des projets collaboratifs transversaux autour du recrutement, de l'évolution de carrière et de l'égalité salariale. Avec un Comex majoritairement féminin, Annette King, CEO de Publicis Groupe au Royaume-Uni, les sujets d'égalité sont prioritaires et suivis chaque mois. Obligatoire depuis 2017 pour les entreprises de plus de 250 salariés, soit pour 8 entités du Groupe, *Gender Pay Gap Reporting* montre des améliorations mais il reste des écarts. Les plans d'actions ont été renforcés ainsi que les mesures correctives. Les équipes juridiques poursuivent leurs actions de formation du management et des équipes notamment autour des biais inconscients (*unconscious bias*) pour les femmes et les hommes.

VivaWomen ! UK continue ses activités pour accompagner les salariées au Royaume-Uni à travers des événements et des petits groupes de travail. Égalité UK poursuit sa sensibilisation interne

destinée à faire évoluer les attitudes autour des questions LGBT. Ces initiatives sont pilotées par des salariés au bénéfice d'autres salariés et participent d'une culture interne inclusive.

e) Politique de diversité en Afrique du Sud

En 2019, les agences du Groupe certifiées « BBBEE – level 1 » (*Broad-Based Black Economic Empowerment*), à la suite d'un processus d'évaluation volontaire réalisée avec des auditeurs externes, ont poursuivi leur plan d'action. Ce niveau est le meilleur et marque l'ambition des agences en Afrique du Sud pour une démarche business dont l'impact positif est interne vis-à-vis des salariés, business par rapport aux attentes des clients, et sociétal au regard des transformations que cela entraîne. Cette évaluation est une démarche à long terme car ce n'est pas un simple exercice de conformité mais bien une décision stratégique. Cela oblige à engager un plan d'action volontariste et à long terme, portant sur du management et du contrôle, du recrutement, de la formation, et une politique d'achats orientée vers des fournisseurs désavantagés par le passé. L'objectif est de nouer des partenariats avec des entreprises dirigées par des Sud-Africains de couleur pour lutter activement contre l'apartheid.

4.1.2.2 Les réseaux affinitaires internes du Groupe

Les réseaux affinitaires incarnent la réalité de l'organisation du Groupe *Power of One*. Ces groupes internes ou BRG (*Business – Employee or Resource Group*) poursuivent leurs activités et évoluent en fonction des pays. Ces groupes rassemblent des salariés volontaires pour améliorer les prises de conscience et mettre en place des solutions concrètes adaptées à la vie quotidienne de l'agence (voir leur présentation dans le site corporate du Groupe, section RSE). Les BRGs ont aussi un rôle externe : ils participent à différents événements et actions destinés à faire évoluer les comportements et les pratiques. À l'échelle du Groupe, deux groupes affinitaires sont actifs au plan international : *VivaWomen !* (femmes) et *Égalité* (LGBT).

VivaWomen ! – Présent dans plus de 30 villes et 15 pays, *VivaWomen !* rassemble environ 6 000 femmes et hommes tous volontaires et mobilisés pour agir et apporter un appui aux femmes du Groupe sans aucune distinction de position ou de métier. Coordonné par la Direction de la RSE, il se déploie dans les grandes villes, de Los Angeles à Shanghai en passant par Mumbai, Madrid, Paris, Londres, New York et Chicago ou Sydney, Cotonou et Dubaï. L'objectif est d'accompagner l'évolution professionnelle et personnelle des femmes, dans une approche où hommes et femmes s'engagent sur cet objectif commun. *VivaWomen !* USA a créé deux sous-groupes *VivaMama*, afin d'accompagner plus étroitement les futures mamans et parents, et *VivaTech* concentré sur les femmes dans les métiers technologiques et du digital. Deux grands axes de travail sont traités par *VivaWomen !* : *Career Development* (avec des formations en leadership, des formules *Lunch & Learn*, du coaching...) et *Worklife Integration* (avec des ateliers concrets sur « maternité et travail », « gestion du temps », des témoignages réguliers de rôles modèles femmes ou hommes...). Le programme des « Rencontres avec » des personnalités

inspirantes se poursuit et le programme de *mentoring* est décliné localement. Dans chaque ville, les priorités sont ajustées en fonction des attentes locales, tout comme les noms des réseaux peuvent être plus spécifiques (cf. *Women's Leadership Network* de Leo Burnett ou de Publicis Sapien, ou encore *Women@Digitas*). *VivaWomen !* se mobilise aux côtés des réseaux de femmes des clients du Groupe ou d'autres entreprises, afin de conduire des actions conjointes de sensibilisation et mobilisation. Enfin, conformément à son positionnement initial, *VivaWomen !* s'engage dans des causes en faveur des droits des femmes et des jeunes filles.

« **Égalité** » – Ce réseau né aux États-Unis regroupe les collaborateurs des agences mobilisés en faveur des causes LGBTQ (lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres, queers) et est soutenu par la Direction de la RSE du Groupe. L'ensemble des agences a maintenant rejoint ce réseau qui est présent dans différentes grandes villes de Boston à Los Angeles en passant par bien d'autres villes comme Philadelphie ou Atlanta. 10 agences américaines ont obtenu 100/100 à l'*Human Rights Campaign Corporate Equality Index*. Cela récompense une démarche débutée en 2006. L'enjeu de ces évaluations porte sur les politiques en place et les activités en faveur de l'inclusion dans les agences. « **Égalité** » est désormais présent à Londres, Paris et Manille.

4.1.2.3 Attirer et recruter des talents aux profils divers

Le recrutement des futurs talents est essentiel. Les profils des métiers clés du Groupe – Création, Media, Data, Technologie – sont en forte tension de la plupart des pays. Les agences du Groupe sont actives sur plusieurs registres en même temps, car recruter ne suffit pas : il faut fidéliser. L'agilité et le potentiel issus des parcours personnels sont privilégiés afin de créer des équipes les plus diversifiées possibles. Parallèlement, les relations étroites des agences avec les Écoles et les Universités restent un atout pour informer les étudiants de l'évolution considérable des métiers du Groupe. Les relations entre des agences et les Écoles et les Universités s'organisent autour de :

1. Forums pour l'emploi, virtuels ou physiques : les *Job Fairs* ou *Careers Fairs* permettent à plusieurs agences d'agir conjointement, favorisant ainsi une vision plus complète de la diversité des métiers. C'est le cas depuis plusieurs années à SXSW (*South by Southwest Conference*) à Austin au Texas ;
2. Stages : l'apprentissage sur le terrain avec des cas opérationnels à traiter reste le meilleur moyen de débiter dans nos métiers et missions. La très grande majorité des agences du Groupe accueillent des stagiaires (plus de 2 837 par an répartis dans le monde entier, à quasi-parité filles-garçons, avec des différences entre métiers ou pays), les stages étant un tremplin permettant d'accéder à l'emploi ;
3. Journées « portes ouvertes » ou « découverte » en agence : dans différents pays, des journées d'accueil sont organisées pour les étudiants avec l'appui des organisations professionnelles locales, y compris au siège du Groupe à Paris où sont accueillies des délégations d'étudiants en voyage d'étude ;

4. Enseignement : des managers du Groupe interviennent de manière classique pour des enseignements dans les écoles ou universités, ou, dans des organisations qui vont à la rencontre des jeunes gens plus éloignés des cursus traditionnels. L'objectif est de leur faire découvrir nos métiers afin de leur montrer qu'ils ont leur place parmi nous. Des coopérations technologiques sont également établies pour des projets pilotes.

Dans plus de 90 % des entités, le management des agences est – et reste – local. Dans le cadre de sa politique d'acquisitions et d'intégration des agences qui rejoignent le Groupe, le maintien en place d'une direction locale est l'un des critères clés de succès de l'intégration, sans compter la nécessité absolue d'avoir un ancrage culturel fort pour bien comprendre les marchés dans lesquels nous intervenons. Au sein d'une entité, la très grande majorité des collaborateurs sont locaux, c'est pourquoi la diversité des profils au sein des équipes – parcours, expériences, culture, langues, nationalités... est essentielle.

4.1.3 Évolution des compétences, des expériences, des carrières

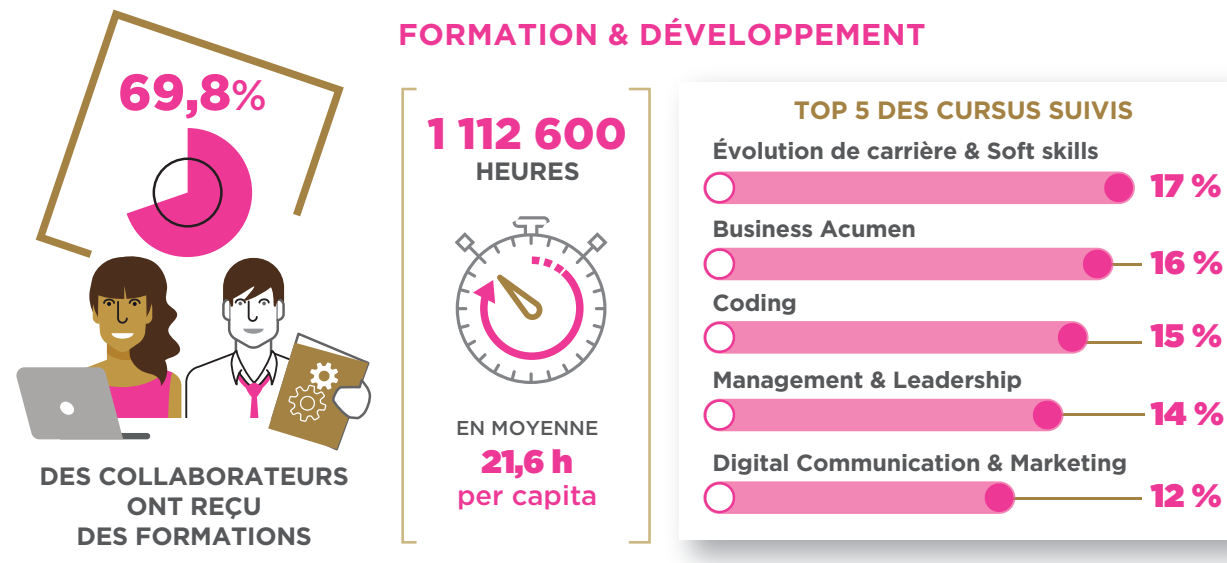
Depuis 2018, sous l'impulsion d'Emmanuel André, Chief Talent Officer Groupe (CTO) un plan de formation Groupe s'est déployé, reposant sur différents éléments. L'objectif est de mettre la formation au service de tous les salariés et du plan

4.1.2.4 Les relations avec les milieux académiques, écoles et universités

En 2019, ce sont près de **920 programmes** ou activités qui ont été conduits dans plus d'une cinquantaine de pays. Certains managers sont des intervenants réguliers ou ponctuels dans certaines disciplines et expertises, et partagent leurs expériences avec de futurs professionnels. Nos agences participent aux animations destinées à faire découvrir des métiers aux jeunes étudiants. Elles accueillent également les étudiants dans le cadre de journées portes ouvertes, ou de visites *ad hoc* (voir chapitre 4.1.3).

Le Groupe est engagé avec différentes Écoles, Universités (voir sur le site web corporate, section RSE) ou organisations très actives en faveur de la diversité. Publicis Groupe est membre de *the Alliance for YOUth*, créée et animée par Nestlé, qui vise à combattre le chômage des jeunes et à travailler sur l'employabilité des jeunes et leur insertion professionnelle.

stratégique de l'entreprise, afin d'évoluer vers une culture apprenante en permanence. Chaque salarié doit pouvoir évoluer professionnellement et maintenir son employabilité dans un écosystème qui bouge extrêmement vite.



- ▶ **69,8 % des salariés ont bénéficié d'une formation** ou d'un programme de développement au cours de l'année 2019 ;
- ▶ plus de 1 112 600 heures de formation ont été déployées au cours de l'année (soit 21,6 heures *per capita*, sur la base des effectifs formés), à travers plus de 10 000 programmes qui se décomposent comme suit :
 - 750 940 heures en présentiel (67 %),
 - 361 660 heures d'e-learning ou self learning ont été partagées (33 %).

La formation au cœur de la stratégie de transformation du Groupe

Le dispositif de formation est collaboratif, ouvert à tous ; il repose sur trois piliers.

- ▶ **SPRINT** : *video learning* soutenus par des contenus interactifs, permettant de former les équipes sur des thèmes essentiels pour les activités du Groupe, qu'il s'agisse de *Data*, de *Dynamic Creativity* ou de *Digital Business Transformation*.

Formats courts et dynamiques, ce sont des conversations faciles avec les experts du Groupe dans ces domaines, accompagnés de modules en ligne pour approfondir chaque sujet ;

- ▶ *Education On Demand* dans de nombreux domaines. Très souple d'utilisation, offrant des curriculums adaptés aux besoins des collaborateurs par métier ou niveau ; enrichie en permanence avec de nouveaux modules, développés en interne ou en association avec les partenaires digitaux, la *Publicis Learning Platform* est accessible 24h/24, en 13 langues. Tous ces programmes sont orientés business et visent à équiper chaque salarié des meilleurs outils pour servir les clients de la manière la plus efficace et pertinente par rapport à leurs besoins ;
- ▶ *Immersive Leadership Learning LAB* (pour *Live Action Boost*) avec une part importante en présentiel.

LAB1 : ce programme est destiné aux jeunes hauts potentiels et futurs dirigeants à des fonctions business et opérationnelles. Ce programme est un accélérateur de parcours professionnel, car à l'issue de celui-ci, 66 % des participants ont été promus dans les 6 mois suivants.

LAB2 : Chaque année, un groupe de 50 managers expérimentés bénéficient d'une expérience unique, à travers 2 sessions de 3 jours dans l'année, et un travail en groupe durant deux mois, qu'il s'agisse d'un projet pour un client ou lié à la transformation interne du Groupe.

MARCEL

Au Royaume-Uni, après une année de fonctionnement en mode pilote, la plateforme interne Marcel est opérationnelle. Ce pilote a validé les data, la technologie et le fonctionnement en test grandeur réelle. Les retours d'expérience sont intégrés dans la prochaine version qui est en cours de déploiement à l'échelle du Groupe dès avril 2020. Avec Marcel, les salariés occupent une place centrale grâce à leurs compétences et expériences. Marcel s'appuie sur le partage et la collaboration afin de constituer les meilleures équipes par projet et de mettre en place les solutions adéquates tant d'un point de vue créatif que technologique et data, ou encore assembler les forces pour apporter de l'aide à une cause d'intérêt général. Construite grâce au savoir-faire de Publicis Sapient et en partenariat avec Microsoft, Marcel transforme la façon dont les équipes du Groupe interagissent entre elles.

La mobilité interne

Parmi les atouts de Marcel figure le pouvoir d'opportunité proposé à chacune et chacun, en leur donnant accès à des possibilités nombreuses. Qu'il s'agisse de participer à un brief sur un sujet totalement nouveau ou d'envisager une évolution de carrière, Marcel rend cela plus facile. Durant le pilote au Royaume-Uni, pour la première fois toutes les opportunités au sein des agences à Londres étaient regroupées et accessibles grâce à Marcel, et dans de nombreux cas, les offres étaient exclusives pour Marcel, et présentées dans un style moins formel et plus attractif.

Parmi les autres initiatives en place facilitant la mobilité, il y a le programme *YouXplore* piloté par Publicis Media initialement, qui s'est déployé plus largement dans le Groupe en 2019 – pour la 8^e année consécutive – dans 35 pays et 48 villes. 250 jeunes talents ont pu passer deux semaines aux côtés d'autres équipes du Groupe dans un autre pays, dans d'autres métiers et des organisations différentes. Ce programme permet d'accroître ses compétences dans plusieurs registres, et un enrichissement culturel individuel fort. Les participants de ce programme sont ensuite une force de transformation dans leur agence.

8 218 salariés ont bénéficié d'une mobilité internationale en 2019.

4.1.4 Santé et bien-être au travail

4.1.4.1 La flexibilité et les nouveaux modes de travail

Les dispositifs de flexibilité du travail sont en place dans la quasi-totalité des agences afin de permettre le travail à distance, (de chez soi, sur le site du client, depuis une autre agence du Groupe...) en particulier dans les grandes villes où les temps de transport sont importants. Les collaborateurs sont équipés des outils nécessaires pour faciliter leur travail. Les dispositifs flexibles de travail (travail collaboratif, télétravail, horaires variables ou encore temps partiel) se font dans un cadre précis propre à chaque agence conformément à la réglementation. Chaque entité peut déterminer des conditions spécifiques (en s'appuyant sur la charge de travail, le rôle dans l'équipe, la mission à accomplir pour le client, la performance...) et des critères d'éligibilité pour les salariés. La souplesse des dispositifs proposés permet de s'adapter à de nombreuses situations afin que les salariés puissent en bénéficier à différentes étapes de leur vie professionnelle. Avec le souci de pouvoir offrir des parcours variés aux collaborateurs, de très nombreuses entités disposent de dispositif comme le congé sabbatique (conditions d'éligibilité définies localement) permettant ainsi aux collaborateurs de faire une coupure et de revenir.

Congés parentaux

3 094 salariés ont bénéficié de congés parentaux au cours de l'année 2019 (60 % de femmes, 40 % d'hommes) sachant que l'ensemble des collaborateurs peuvent être éligibles, en fonction du contexte légal et surtout de dispositions souvent plus avantageuses prévues par l'agence localement. Les agences ont renforcé leurs politiques d'accompagnement des congés maternités, pas seulement sur le nombre de semaines de congé dans les pays aux réglementations peu favorables, mais aussi d'un point de vue managérial, afin de permettre à la future maman de mieux gérer son retour (entretiens *ad hoc* avant, pendant, et au retour). Différentes initiatives sont prises pour faciliter la vie familiale : plusieurs grandes agences (sur tous les continents) ont mis à disposition une salle d'allaitement ou sur certains grands campus une crèche (ex : Bangalore). Les programmes d'avantages sociaux (via les EAP, *Employee Assistance Program*) intègrent des dispositifs d'aide à la garde d'enfants.

4.1.4.2 Le bien-être au travail

La question de la santé et du bien-être au travail est traitée non seulement par les équipes en charge des ressources humaines et talents, mais aussi par le Top management des entités. Le Groupe veille à ce que les dispositifs ou services de **santé au travail soient accessibles pour 100 % des salariés**, qu'il s'agisse d'un service interne ou externe et tiers expert. De nombreuses agences animent des campagnes internes de sensibilisation ou formation, liés à des enjeux saisonniers ou à une mobilisation sur une pathologie ou des risques de santé.

Les équipes travaillent essentiellement assises derrière un ou plusieurs écrans ; les salariés sont assez sédentaires pendant la journée, avec une activité visuelle intense. Les axes de prévention des maladies professionnelles sont donc en priorité : la gestion du stress (et/ou risques psychosociaux : RPS) et la prévention des troubles musculosquelettiques (TMS). La fatigue visuelle et la prévention des risques liés à la sédentarité (maladies cardiovasculaires) sont intégrées dans les plans de prévention santé, qui incluent souvent un volet nutrition. Cette prévention s'accompagne d'une réflexion et action permanentes sur l'amélioration des conditions de travail et de l'organisation des tâches. Pour les plus sportifs, de nombreuses agences facilitent l'accès à des salles de sport à proximité en proposant des réductions aux abonnements. Certaines entités sont dotées de leurs propres salles de sport comme Sapient en Inde, avec présence d'un entraîneur ou coach, ou sur le Campus de Bastille à Paris, la salle de sport étant dans l'immeuble. Enfin, pour les plus actifs d'entre eux, des agences encouragent des équipes à participer à des événements (courses à pied, à vélo, marathons ou semi-marathons, sports collectifs).

► Le cas du **Royaume-Uni** est un bon exemple d'une approche globale, voulue avec le management, associant tous les collaboratrices et collaborateurs afin de répondre à leurs besoins, et mis en œuvre en informant les clients (voir ci-dessous) :

Let's Talk Mental Health est un programme complet. Au regard des transformations majeures du Groupe à l'échelle d'un pays comme le Royaume-Uni, et compte tenu des enjeux fixés par nos clients, le Top management du pays a décidé de réaliser un changement de culture. Les journées trop longues, la course après le temps, il était grand temps de faire évoluer l'organisation et les mentalités. Avec le soutien express du Comex de Publicis Groupe UK et de la CEO, Annette King, un audit approfondi a été réalisé sur la santé mentale (risques psychosociaux) et sur les attentes des salariés dans ce domaine, mettant en lumière des besoins et des solutions existantes mais méconnues des salariés. Un projet ambitieux a été mis en œuvre, contribuant à améliorer l'expérience des salariés au Royaume-Uni, en partant du principe qu'il revient à l'entreprise de se mettre au service de ses salariés. L'application interne Marcel a joué un rôle important dans l'engagement des équipes dans ce programme. Avec l'aide d'un cabinet spécialisé, un plan d'action sur un an a été mis en œuvre, reposant sur les 6 axes suivants :

1. la formation des managers aux sujets liés à la santé mentale et sur les conséquences individuelles comme collectives,

2. la formation de 132 ambassadeurs, salariés volontaires à différents niveaux, 97 formés plus spécifiquement aux bons réflexes à avoir pour une première aide efficace (avec *Mental Health First Aid England*),
3. la mise à jour d'une politique unique permettant à tous les salariés d'accéder aux mêmes services,
4. l'accès simplifié à l'EAP – *Employee Assistance Programme*, et à différents spécialistes : Yoga, méditation, massages, club de sport (y compris, course à pied, vélo...),
5. l'accès privilégié à trois applications mobiles comme ressources, fonctionnant 24h/24h,
6. le 10 octobre 2019, pour la journée mondiale de la Santé Mentale, les 5 000 salariés du Royaume-Uni ont pu bénéficier d'une journée « off » à consacrer à leur propre santé mentale. Les clients des agences avaient été informés en amont afin d'anticiper la charge de travail et faire en sorte que ce jour un peu particulier soit respecté.

Ce programme *Let's Talk Mental Health* a été largement couvert par les médias britanniques à titre d'exemple pouvant inspirer d'autres secteurs et entreprises. Tout l'enjeu réside désormais dans la manière de maintenir cette préoccupation au même niveau de priorité afin de faire évoluer durablement la culture interne, et d'aider les collaborateurs qui pourraient en avoir besoin ;

► En **Inde**, le dispositif *Health & Wellness* s'appuie sur différentes activités : il est proposé à tous les salariés de rencontrer des professionnels de santé et médecins sur site : du gynécologue au kinésithérapeute en passant par le diététicien, ces deux derniers étant déjà à demeure dans les bâtiments toute l'année. Des ateliers de nutrition sont organisés avec des professionnels afin de répondre à toutes leurs questions y compris celles liées à une future maternité. Les ateliers de prévention santé sont l'occasion d'aborder d'autres sujets comme le dépistage du cancer du sang, le don du sang, de bénéficier d'examen des yeux et des dents. Les ateliers de Yoga et de Zumba tout au long de l'année ont toujours autant de succès.

Tous les salariés ont accès à un programme complet de prestations sociales à travers un EAP (*Employee Assistance Program*) qui permet d'accéder facilement à des consultations médicales, un portail bien-être donnant accès virtuellement à des médecins 24h/24 et différents spécialistes, de même qu'à une sorte de conciergerie médicale pour dépanner ou aider (stress, angoisses, insomnies...). Le programme de protection sociale continue d'améliorer des prises en charge spécifiques, grâce à un mécanisme de gouvernance *ad hoc* notamment pour les salariés atteints de maladies chroniques (diabète, VIH...), ou ayant à faire face à des interventions importantes (cancer, fertilité...). Le module « famille » reste plébiscité car il facilite la vie professionnelle comme personnelle, et permet d'accéder à des services dédiés à la protection et les soins pour les enfants, tout comme des services adaptés à la prise en charge des parents âgés ;

► En **France**, chaque agence organise son plan d'actions prioritaires en fonction des besoins des salariés.

Les actions mises en œuvre couvrent un large éventail de besoins, comme l'intervention d'un ergonome sur site

pour aider chacun(e) à prendre conscience des postures assises problématiques (ergonomes ou ergothérapeutes...); l'encouragement aux exercices oculaires grâce à la venue d'un spécialiste (orthoptiste...) ou par des webinars de sensibilisation pour reposer les yeux; la mise en place de cours de gym (ou yoga, relaxation, méditation, pilates...) à l'agence à l'heure du déjeuner; des rencontres régulières avec des nutritionnistes ou diététiciens, allant jusqu'à la mise à disposition régulière et gratuite de fruits frais, de jus de fruits... voire de petits déjeuners; des séances de massages sur site avec des professionnels (kinésithérapeute, chiropracteur, ostéopathe, masseur, réflexologie plantaire...).

C'est avec les CSE (Comité social et économique) des entités que les questions relatives aux conditions de travail (incluant les questions de santé, hygiène et sécurité) sont abordées. Plusieurs entités ont effectué des enquêtes bien-être auprès des équipes en 2019, afin d'améliorer les actions en place et favoriser le mieux-être au travail.

Ces mêmes approches adaptées aux attentes des salariés existent presque partout en Europe.;

- ▶ Aux **États-Unis**, le programme proposé s'appuie sur quatre éléments :
 1. Le *Healthy Living Wellness Program* mis en place et géré par Re:Sources est opérationnel auprès de toutes les agences afin d'offrir aux salariés et à leurs proches une bonne couverture santé et différents services. Plus d'un tiers des salariés y est inscrit; chacun peut disposer d'un suivi personnalisé grâce au *Health Coaching* qui est très apprécié car il a un impact tangible. Le taux de satisfaction est de 94 %, et 91 % des participants confirment l'effet motivant de cette assistance en ligne qui a parfois changé leur vie,
 2. *Teladoc*, le service de télémédecine accessible gratuitement 24h/24h toute l'année, donne accès à des médecins pour des consultations depuis son téléphone mobile ou par vidéo, que l'on soit au travail, chez soi ou en congés. Le feedback reste très positif : 60 % des salariés l'ont même qualifié d'excellent,
 3. L'*Employee Assistance Program* – EAP – en place depuis de nombreuses années, propose aux salariés un accompagnement en ligne en termes de prévention santé très individualisé et confidentiel. Il fonctionne pour les salariés et leurs proches familiaux. Il donne accès à de nombreux services hors de la santé, tels que des services sociaux, financiers,
 4. *Bright Horizons Back Up Care Program*, est un dispositif qui permet aux familles de faire face plus facilement aux enjeux de l'équilibre entre vie professionnelle et familiale, à travers les dispositifs de gardes (pour enfants ou pour parents âgés ou malades) et des solutions d'aide à domicile, à des tarifs très abordables, et permettant de faire face aux imprévus familiaux;

- ▶ En **Afrique du Sud**, lors des *Wellness Days*, des ateliers sont ouverts à tous les collaborateurs autour des thèmes classiques du bien-être au travail avec des sessions de découverte autour de la méditation (*mindfulness*) et d'autres pratiques permettant à chacun de trouver un meilleur équilibre. Chaque année, se déroulent aussi des sessions de prévention et dépistage du Sida-HIV;

- ▶ À **Hong Kong**, Saatchi & Saatchi applique toujours son dispositif interne *Back u up at 6:45* pour encourager les salariés à partir plus tôt du bureau et éviter de faire très longues journées. Cette initiative a inspiré d'autres entreprises;

Enfin, parmi les agences désignées chaque année comme *Great Place to Work*, ou *Best Place to Work* signalons que près de 25 entités du Groupe ont été reconnues en 2019.

Prévention contre les maladies

Chaque agence en tant qu'employeur, agit en appui de plans locaux et/ou nationaux de dépistage ou de lutte contre certaines pathologies ou menaces sanitaires (ex : vaccination contre la grippe). Dans les pays qui disposent d'accords professionnels ou de convention collective, les questions de « prévention santé » font parfois l'objet de dispositions spécifiques. L'ensemble des collaborateurs de ces pays bénéficient alors de l'application des conventions collectives ou professionnelles. Les agences décident en fonction de la situation sanitaire locale de compléter les dispositifs traditionnels et annuels, en se faisant le relais de campagne de dépistage sur des pathologies chroniques (maladies cardio-vasculaires, diabète, cancers...).

Couverture Santé

99 % des collaborateurs (contrats à durée indéterminée et à durée déterminée, temps plein et temps partiel) bénéficient d'une protection médicale (assurance santé de type Sécurité sociale), quel que soit le régime local de couverture sociale (étatique, paritaire État-entreprise-salarié, privé entreprise-salarié ou à la seule charge des salariés). Ces régimes de protection prennent en compte les cas de maladies graves ou les maladies chroniques, afin de permettre aux salariés d'être correctement soignés et suivis dans de bonnes conditions. Dans de nombreux pays du Groupe, dont les États-Unis, en Europe ou en Inde, les salariés peuvent bénéficier de programmes de couverture santé pour eux-mêmes et pour des membres de leur famille.

Le taux d'accident du travail ⁽¹⁾ est de 0,33 % Les principales causes des accidents du travail sont liées à des accidents de transport (trajets domicile-travail ou trajets professionnels).

Le taux de fréquence ⁽²⁾ est de 1,80

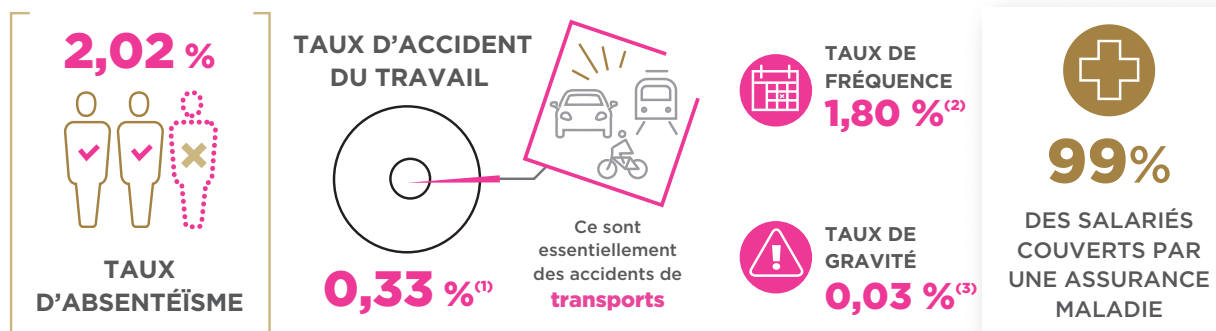
Le taux de gravité ⁽³⁾ est de 0,03.

(1) Taux d'accident du travail : (nombre total des accidents/nombre total de salariés) X 100. Taux de couverture 2019 : 96 %.

(2) Calcul du taux de fréquence des accidents du travail selon le standard GRI 403-9 : (nombre total des accidents/nombre total d'heures travaillées) X 1 000 000. Taux de couverture 2019 : 96 %.

(3) Calcul du taux de gravité selon le standard GRI 403-9 : (nombre de jours de travail perdus X 1 000)/nombre d'heures de travail. Taux de couverture en 2019 de 96 %.

TAUX D'ABSENTÉISME ET D'ACCIDENTS DU TRAVAIL



Hygiène et Sécurité

Les salariés occupent, pour l'essentiel d'entre eux, des postes sédentaires dans des bureaux, assis derrière des écrans. Les agences appliquent les réglementations en vigueur localement pour le suivi des règles de sécurité des personnes sur le lieu de travail, et elles ont la responsabilité de la mise en œuvre de leur plan de prévention et d'action. **100 % des effectifs** des agences du Groupe sont couverts par ces plans de prévention.

Aux États-Unis, la loi fédérale (*Occupation Safety and Health Administration*) peut être complétée par les lois de chaque État, et éventuellement renforcée au niveau municipal. En Europe, cette mission est confiée à des comités dédiés locaux (*Health and Safety Committee*) et comme le nouveau CSE (Comité social et économique) en France. Les collaborateurs élus ou volontaires reçoivent une formation liée à la sécurité et aux premiers secours. Les exercices d'évacuation (type incendie, évacuation, tremblement de terre...) sont pratiqués régulièrement dans les établissements, avec l'appui des équipes de sécurité des services généraux (Re:Sources) et les gestionnaires de bâtiments. L'approche est similaire en Europe, où il y a dans toutes les agences des référents sécurité (évacuations incendie ou d'urgence) formés chaque année ; certains d'entre eux, volontaires, sont formés aux premiers gestes de premiers secours. En Inde, s'applique la réglementation *Occupational Health and Safety* et comme dans de nombreux pays, des petites équipes de collaborateurs sont formées chaque année dans tous les bâtiments et à tous les étages pour porter assistance aux autres en cas de procédure d'urgence ou d'évacuation. Les entités Publicis Sapient en Inde sont certifiées ISO 45001.

Dans quelques villes, comme en Inde ou en Chine, de nouveaux dispositifs suivent la pollution de l'air afin d'informer les salariés et d'anticiper les dispositions à prendre pour ceux qui seraient les plus fragiles en termes de santé, et de faciliter le travail à distance durant une période de pic de pollution.

Dans de nombreuses agences, les bureaux sont placés sous la protection d'équipes de sécurité externes qui contrôlent les allées et venues. Une attention particulière est portée sur ces fournisseurs de services afin de s'assurer que leurs personnels sont en règle d'un point de vue administratif et régulièrement formés, et respectent nos standards en matière de droits de l'homme et droit du travail.

LionAlert est un outil interne destiné à pouvoir contacter les salariés en cas d'extrême urgence et s'assurer qu'ils sont en sécurité ; **LionAlert** est activé en fonction des événements et des besoins. **LionAlert** est sous la responsabilité du Secrétariat général du Groupe.

Dès janvier 2020, avec l'épidémie de coronavirus en Chine, le Groupe a activé son dispositif international « Cellule de suivi », piloté par la Direction générale du Groupe, placé sous la responsabilité du Secrétariat général, et s'appuyant sur des cellules de suivi Pays ou régions. Cette « Cellule de suivi » a pris des dispositions précises vis-à-vis de ses salariés basés en Chine qui ont été étendues à d'autres pays, en basculant vers le télétravail, et en interdisant les déplacements vers les destinations à risques, selon les recommandations de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) et les dispositions prises par les autorités locales des pays. Début mars, 95 % des salariés du Groupe basculaient en télétravail.

4.1.5 Écouter les salariés et dialoguer avec eux

4.1.5.1 Enquête de satisfaction des salariés

Fin 2016 a eu lieu une enquête de satisfaction mondiale des salariés – la seule du genre, prenant le pas sur les enquêtes locales existantes jusqu'alors. Dès 2017, des plans d'action avaient été déployés afin de répondre aux attentes exprimées. Ce modèle

(1) Taux d'accident du travail : (nombre total des accidents/nombre total de salariés) X 100. Taux de couverture 2019 : 96 %.

(2) Calcul du taux de fréquence des accidents du travail selon le standard GRI 403-9 : (nombre total des accidents/nombre total d'heures travaillées) X 1 000 000. Taux de couverture 2019 : 96 %.

(3) Calcul du taux de gravité selon le standard GRI 403-9 : (nombre de jours de travail perdus X 1 000)/nombre d'heures de travail. Taux de couverture en 2019 de 96 %.

très centralisé a aussi démontré ses limites dans une entreprise décentralisée comme Publicis. Avant de pouvoir bénéficier avec Marcel d'un autre mode opératoire pour connaître la satisfaction des salariés en continu, plusieurs agences ont réactivé des études annuelles plus classiques.

4.1.5.2 Les évaluations individuelles

67 % des salariés ont eu un entretien d'évaluation annuelle (*talent review* ou *performance review*). Le principe de l'entretien annuel d'évaluation de chaque collaborateur est une obligation interne et fait partie des règles en matière de gestion des ressources humaines définies dans le code de déontologie Janus. L'outil Fidello/Horizons présente l'avantage de pouvoir être utilisé tout au long de l'année. D'autres outils sont utilisés dans les agences digitales principalement, répondant à une logique de suivi de projets et de performance selon un rythme plus fréquent pendant l'année.

4.1.5.3 La politique de dialogue social

Le dialogue social est inscrit dans Janus, avec pour objectif de favoriser les échanges entre les salariés et le management, et de veiller à la liberté d'expression des salariés comme principe-clé des droits humains. Au titre de l'engagement dans le Pacte Mondial des Nations Unies, de l'adhésion à la Convention de l'OIT (Organisation Internationale du Travail), le respect de la liberté d'association, de la liberté d'expression, et du droit à la négociation collective sont des sujets que le Groupe est soucieux de respecter dans les pays où il opère et au sein de ses entités. Le dialogue social se déroule au niveau de l'agence. La taille moyenne des agences du Groupe dans le monde est de 100 personnes environ, à l'exception de quelques grandes entités supérieures à 1 000 personnes aux États-Unis et en Inde. Publicis Groupe reste une entreprise très décentralisée dans une centaine de pays. L'objectif est, dans chaque entité, de favoriser des échanges directs et fréquents entre les managers et les équipes sur la marche de l'entreprise et les projets en cours.

En **France** où prévaut la notion d'accord collectif (qui n'existe pas sous cette forme dans l'industrie de la communication dans d'autres pays), le Groupe fait vivre chaque jour le dialogue social. Les négociations au niveau du Groupe en France avec les partenaires sociaux permettent d'aboutir à la conclusion d'accords s'appliquant à l'ensemble des collaborateurs en France. À titre d'exemple, l'accord collectif de Groupe relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été renouvelé en 2019 et prévoit désormais, entre autres, l'attribution à tout salarié du Groupe en France, d'une aide financière de la naissance de l'enfant jusqu'à son troisième anniversaire, ainsi que la mise en place de la rémunération intégrale du congé paternité. Des accords négociés et signés antérieurement sont toujours en vigueur parmi lesquels celui relatif aux frais de santé intégrant le contrat responsable et auquel a été ajouté un dispositif de surcomplémentaire facultatif ; celui relatif au régime de prévoyance. Dans un même esprit de concertation avec les organisations syndicales représentatives, des échanges sur le télétravail et la déconnexion ont permis le renouvellement

en 2019 de la charte télétravail, et applicable à toutes les agences françaises du Groupe.

Le déploiement d'une politique d'indemnité kilométrique vélo, indemnité versée aux salariés qui utilisent une bicyclette pour leur déplacement domicile-travail, a également été confirmée et mis en place dans certaines agences depuis 2018 pour son impact environnemental et RSE très positif.

Conformément à la loi, les nouveaux Comités sociaux et économiques (CSE) ont remplacé l'ensemble des anciennes instances de représentation du personnel. Le Groupe poursuit son engagement « Tolérance Zéro » contre toute forme de harcèlement ou discrimination au sein du Groupe à travers la poursuite du programme de formation et de sensibilisation des managers et des équipes RH/Talents. Dans ce cadre, des référents harcèlement sexuel ont été désignés par les CSE. Les premières sessions ont débuté en novembre 2019 et se poursuivent sur le premier trimestre 2020.

Des agences ont aussi mis en place des dispositifs plus spécifiques dédiés à l'écoute des salariés, qu'il s'agisse des « Bonnes Oreilles » de Publicis Conseil en France où ce sont des salariés volontaires et formés à l'écoute qui assurent cette relation, ou des *Safe Conversation* en place dans des agences américaines et organisés par des membres du *Talent Engagement & Inclusion Council*, notamment à l'issue d'événements graves survenus dans la société américaine (tels que des attaques racistes ou homophobes).

4.1.6 Rémunérations

4.1.6.1 Rémunérations et égalité salariale

La masse salariale (ou charges de personnel) représente 6 073 M€ en 2019 ; son évolution est présentée dans le chapitre 6.6, note 3 du présent document.

Le Groupe ne dispose pas d'indicateur consolidé sur les rémunérations de l'ensemble des salariés : les disparités entre les pays rendent une approche globale peu pertinente. L'approche reste locale et tient compte des tendances constatées dans l'industrie. Les rémunérations doivent respecter les trois principes suivants : d'une part, rester compétitives et attractives localement et éviter les disparités au sein d'un même marché ; d'autre part, être en ligne avec les pratiques du Groupe notamment en termes d'équité fondée sur la performance individuelle et collective afin d'assurer une rétribution juste et équilibrée ; enfin, dans les cas où c'est approprié, renforcer les dispositifs de protection sociale.

L'ensemble des informations relatives à la rémunération des cadres dirigeants de Publicis Groupe est détaillé dans le présent document, au chapitre 3.2. Les critères précis sont indiqués sur les différentes composantes de ces rémunérations, y compris les critères RSE pour les membres du Directoire.

Les ratios entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne des salariés (*pay ratio*) sont présentés au chapitre 3.2.2.7.

Les dispositifs relatifs aux différents plans d'options de souscription ou d'acquisition des actions, et plans d'actions

gratuites de Publicis Groupe sont explicités dans le présent document, chapitre 6.6, note 30.

En ce qui concerne les différents plans de retraite et autres avantages à long terme, ils sont exposés dans le présent document, chapitre 6.6, note 21.

La participation des salariés au capital social au travers des différents plans d'intéressement ou d'*incentive* sont explicités aux chapitres 6.6, note 30, et 8.3.6 du présent document.

Égalité salariale femmes-hommes : Le déploiement du « Job Grading » pays par pays est désormais inséré dans le nouvel outil Groupe HRIS (*Human Resources Information System*) permettant ainsi une lecture plus homogène des postes et fonctions. Ce chantier est conduit par le Secrétariat Général, avec les équipes en charge des rémunérations (*Compensation & Benefits*) et avec les CTOs des pays. Le Groupe est vigilant sur les questions d'égalité femmes-hommes. En cas de disparités, il appartient au management local des agences d'y remédier. Quelques exemples :

- ▶ au Royaume-Uni, 8 entités de plus de 250 salariés ont publié pour la troisième année consécutive leur situation comparée *Gender Pay Gap Reporting* (mesurant l'écart salarial entre les deux sexes hommes et femmes, et non l'égalité salariale). Le sujet est suivi par le Comex UK ;
- ▶ en France, 15 entités du Groupe de plus de 50 salariés ont publié leurs index égalité Femmes-Hommes. Conformément aux objectifs fixés, les entités obtiennent une note d'environ 95/100. Dans une optique d'amélioration constante, des mesures correctives seront discutées et négociées avec les

partenaires sociaux pour les quelques agences ayant encore du retard et d'envisager, le cas échéant, la programmation, annuelle ou pluriannuelle, de mesures propres à combler les écarts constatés. Le Comex France suit cet index mensuellement ;

- ▶ en Australie, où la loi exige aussi que les entreprises reportent annuellement sur la question de l'égalité hommes-femmes, des agences du Groupe ont diffusé des rapports sur les actions en place pour améliorer la place des femmes dans les organisations ;

Intéressement : En France, malgré le caractère facultatif de ce dispositif, le Groupe maintient une politique d'intéressement des collaborateurs à la performance économique en fonction de la croissance organique annuelle du Groupe en France et dans le monde. Cela fait partie des engagements de longue date du Groupe pour ses salariés français. L'accord d'intéressement signé avec les partenaires sociaux en mars 2019 (en vigueur pour trois ans) a permis le versement en 2019, au titre de l'exercice 2018, d'une prime de 620 euros bruts pour chaque collaborateur du Groupe en France. Ce nouvel accord est plus favorable pour les salariés avec environ 10 % d'augmentation du montant d'intéressement potentiel. Ce dispositif est un moyen de sensibiliser les salariés aux performances mondiales et pas uniquement françaises.

Plan d'épargne salariale : En matière d'épargne salariale en France, le Groupe a poursuivi ses efforts en maintenant sa politique d'abondement à 300 % de la part des entités du Groupe ayant mis en place un plan d'épargne d'entreprise.

/ Tableau de synthèse des indicateurs sociaux

L'évolution des données sur plusieurs années est accessible sur le site du Groupe, section RSE dans la partie CSR Smart Data

Indicateurs	Unité	2009**	2017	2018	2019
Effectifs Groupe		45 000	77 767	75 588	83 235 ⁽¹⁾
Salariés en CDI ou contrats permanents	%	-	-	91,9	92,7 ⁽¹⁾
dont % Femmes	%	-	-	90,7	91,1 ⁽¹⁾
Turnover (taux de rotation des effectifs)	%	26	24,0	26,5	24 ⁽¹⁾
% Femmes	%	52	50	50,2	49,8 ⁽¹⁾
% Hommes	%	48	50	49,8	50,2 ⁽¹⁾
Age moyen Femmes	ans	32	34	34	34 ⁽¹⁾
Age moyen Hommes	ans	34	36	36	36 ⁽¹⁾
Age moyen Hommes-Femmes	ans	33	35	35	35 ⁽¹⁾
% Femmes CEOs d'agences*	%	-	30,1	30,8	32,8 ⁽¹⁾
% Femmes dirigeant le département Créatif*	%	-	19	18,7	24,2 ⁽¹⁾
% Femmes dirigeant le département Technologie/Data*	%	-	12,5	15,5	-
% Femmes dirigeant le département Data*	%	-	-	-	25,4 ⁽¹⁾
% Femmes dirigeant le département Technologie*	%	-	-	-	15 ⁽¹⁾
% Femmes dans les comités exécutifs des agences*	%	42	39,3	40,2	43,3 ⁽¹⁾
% Femmes parmi les dirigeants clés du Groupe*	%	N/A	36,4	37	38,3 ⁽¹⁾
Effectifs formés (% des effectifs)	%	47	69,1	67,6	69,8 ⁽²⁾
Nombre d'heures de formation - total	heures	-	1 414 000	1 350 000	1 112 600 ⁽²⁾
Nombre d'heures de formation <i>per capita</i> (sur effectifs formés)	heures	-	27	26,5	21,6 ⁽²⁾
Nombre d'heures en présentiel	heures	-	896 000	785 000	750 940 ⁽²⁾
Nombre d'heures en e-learning	heures	-	518 000	565 000	361 660 ⁽²⁾
Coûts de formation (externe)	M€	-	19	16,2	15,6 ⁽¹⁾
Salariés formés au code d'éthique interne Janus	%	-	83	88	85,5 ⁽²⁾
Nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé parental***		-	3 106	2 947	3 094 ⁽²⁾
dont % Femmes	%	-	-	69	60 ⁽²⁾
Evaluation des employés (% des effectifs)	%	67	67,3	67,6	67 ⁽²⁾
Salariés ayant bénéficié d'une mobilité internationale			-	-	8 218 ⁽²⁾
Salariés bénéficiant d'une protection santé	%	99	99	99	99 ⁽²⁾
Taux d'absentéisme (% des effectifs)	%	-	2,14	2,15	2,02 ⁽²⁾
Accidents du travail ^(a)	%	-	0,3	0,4	0,33 ⁽²⁾
Taux de fréquence des accidents du travail ^(b)		-	1,81	2,15	1,80 ⁽²⁾
Taux de gravité des accidents du travail ^(c)		-	0,02	0,02	0,03 ⁽²⁾

Epsilon a été intégré le 1^{er} Juillet 2019 ; un nombre restreint d'indicateurs sociaux prend en compte les données d'Epsilon⁽¹⁾. Les autres indicateurs sont ceux de Publicis Groupe sans Epsilon⁽²⁾.

* Répartition Femmes-hommes : Calcul et périmètre (voir détails par régions au chapitre 4.1.2)

- Comités de Direction des agences : calculé au niveau de la Direction des agences ou entités ;
- CEO d'agences : calculé au niveau du dirigeant de chaque agence ou entité ;
- Direction des équipes Créatives : calculé au niveau de la direction des équipes créatives des agences ou entités ayant cette fonction dans leurs effectifs ;
- Direction des équipes Data : calculé au niveau de la direction des équipes data des agences ou entités ayant cette fonction dans leurs effectifs ;
- Direction des équipes Technologiques : calculé au niveau de la direction des équipes Tech des agences ou entités ayant cette fonction dans leurs effectifs ;
- % Femmes parmi les dirigeants-clés du Groupe comprenant les Comités de Direction des pays. Cet indicateur est applicable seulement au niveau du Groupe.

** 2009 est l'année de référence avec des chiffres consolidés Groupe.

*** Congés parentaux comprenant les congés de maternité, les congés de paternité et les congés parentaux.

a. Calcul du taux d'accidents du travail : (Nombre d'accidents du travail enregistrable / effectifs total) x 100

b. Calcul du taux de fréquence des accidents du travail enregistrables : (Nombre d'accidents du travail enregistrables / Nombre d'heures travaillées) x 1,000,000 (Standard GRI 403-9)

c. Calcul du taux de gravité des accidents du travail : (Nombre de jours de travail perdus x 1,000) / Nombre d'heures travaillées (Standard GRI-403-9)

4.2 LES CLIENTS ET LES PARTENAIRES

4.2.1 Les clients du Groupe

En 2019, sur la base de 3 216 clients représentant 87 % du revenu net total du Groupe (voir chapitre 1.3.4 du présent document) les secteurs d'activité des clients du Groupe se répartissent de manière homogène et sans changement majeur ces dernières années.

Les agences ont réalisé plus de 10 000 enquêtes clients, chiffre stable. Ces enquêtes se déroulent par voie de questionnaires administrés par les agences, ou bien sous forme d'entretiens annuels et de revues de performance. Plusieurs grands clients internationaux administrent eux-mêmes cette enquête de « satisfaction ». Une partie des enquêtes clients échappe donc à la connaissance des agences. Parmi les critères d'évaluation, cinq grands thèmes sont suivis avec beaucoup d'attention : la performance des campagnes ou des dispositifs digitaux mis en place, la créativité/l'innovation apportée, la compétence des équipes, l'efficacité du service proposé, la qualité de la relation.

Les relations du Groupe avec certains clients sont historiques : la durée moyenne des relations avec les dix principaux clients s'élève à 36 ans. Voir également dans le présent document, chapitre 6.6, note 16, les informations sur les principaux clients.

4.2.2 Communication et marketing responsable

Les principes de base du Marketing responsable reposent sur : la vérité, la décence, le respect, l'honnêteté, la responsabilité sociétale. Cela doit donc se traduire dans la forme et dans le fond des messages, tout en gardant un maximum de créativité. Les agences du Groupe participent à l'émergence de nouvelles formes de communication avec le consommateur final, transparentes, économes et directes, et avec les clients, encouragent de nouveaux modes de consommation plus durables.

Creativity & Technology for Good illustre une philosophie et des pratiques professionnelles du Groupe au service d'un marketing responsable. Des exemples de campagnes sont présentés sur le site Internet du Groupe, section RSE.

Le secteur de la communication est encadré par des règles et parfois des lois. La profession a toujours fait le choix de privilégier des mécanismes d'autorégulation professionnelle pour veiller au respect de l'éthique des contenus publicitaires ; le Groupe et ses agences coopèrent étroitement avec les différents organismes nationaux comme l'ASRC (*Advertising Self-Regulation Council*) aux États-Unis, l'ASA (*Advertising Standards Authority*) au Royaume-Uni, l'ARPP (Autorité de régulation professionnelle de la publicité) en France, ou l'EASA (*European Advertising Standards Alliance*) en Europe, ou l'ASC (*Advertising Standards Council*) en Inde.

En matière de communication numérique ou digitale, les agences du Groupe attachent une importance particulière au fait

que la publicité digitale ne doit pas être intrusive, quel que soit le canal utilisé, sinon elle suscite du rejet et favorise le recours aux *adblockers* (dispositifs bloqueurs de publicité). Ce principe de responsabilité a longtemps été défendu par le Groupe, et il est désormais largement partagé par les professionnels ; il a permis d'établir des standards bannissant certains types de formats. Le Groupe est depuis toujours un défenseur du droit de chacun à pouvoir disposer du contrôle de ses données (data). Ce principe guide des choix technologiques et les solutions proposées aux clients qui doivent avoir la maîtrise de leurs données, tout comme les utilisateurs finaux qui doivent pouvoir accéder, rectifier ou supprimer leurs propres données. C'est aussi une partie du travail d'une organisation comme l'IAB (*International Advertising Bureau*) à laquelle le Groupe participe (voir chapitre 4.4.2).

La prise en compte des publics et de leurs singularités, notamment les enfants, ou des publics dits vulnérables est importante car la communication responsable se traduit aussi par des choix de moyens. En France par exemple, les agences créatives comme Publicis Conseil, avec Prodigious, ont choisi de sous-titrer systématiquement les films ou vidéos pour tous supports. Cette démarche s'inscrit dans le prolongement de l'initiative interprofessionnelle française – AACC – pour la généralisation du sous-titrage des publicités www.soustitronsnospublicites.aacc.fr. Cette bonne pratique a été appliquée par d'autres équipes dans le monde, notamment en Europe.

Pour les campagnes digitales, et cela quel que soit le pays, les équipes créatives utilisent les bonnes pratiques dans le choix des images et de leur optimisation et/ou compression, ou encore des typographies peu gourmandes en encres ; les équipes techniques de leur côté, trouvent des solutions hybrides avec les langages utilisés Java, JavaScript ou C++ afin d'avoir le site ou l'application le moins énergivore pour une qualité de service équivalente pour l'utilisateur. Grâce à l'approche des ingénieurs et développeurs en faveur du *Low-Tech Web Design*, il est possible de diminuer par cinq la consommation d'énergie, sachant que la consommation finale dépend toujours du support final (type d'écran, âge de l'ordinateur, tablette, téléphone mobile...) et de la génération de processeurs électroniques qu'il contient.

Focus sur la stratégie RSE déployée par Publicis Conseil en France

En 2018, Publicis Conseil a été récompensée en recevant le label « RSE Active » certifié par l'Afnor (Agence Française de Normalisation), avec la note maximum de trois étoiles, validant le niveau de maturité de l'agence dans les domaines du développement durable et de la RSE pour 2 ans. Cela récompense un chemin parcouru depuis quatre ans par les équipes et le management, comme en témoigne aussi sa première Positive Study : « Conversations digitales autour de la RSE ». Agence historique du Groupe basée à Paris, la philosophie *Lead the Positive Change* bâtie avec trois parties prenantes principales : les salariés, les clients de l'agence et des ONG/associations, avec qui un parcours de conversion a été solidement construit. Pour les salariés, la culture interne intègre les enjeux RSE, avec des

équipes régulièrement formées autour de la *Positive Agency* : groupes d'écoute collaborateurs, code de conduite, cours de sport, ostéopathe, campagnes médicales, tri, zéro plastique, impression responsable... Concernant la responsabilité métier et avec les clients, grâce au processus d'éco-communication (éco-conception, éco-production, éco-end des campagnes, bilan carbone et compensation carbone avec Cœur de Forêt), c'est une approche complète qui a été déployée. Le lancement de Garnier Bio en suivant les règles de l'éco-communication démontrant une diminution des impacts, a permis de convaincre aisément les équipes de l'efficacité de la démarche. Avec le plan *Positive Business*, les équipes peuvent accompagner leurs clients en matière de développement durable tant en amont de leurs projets via des expertises (formation éco-communication, workshop Nudge...), des études ou débats spécifiques (*Positive mornings*, *Positive talks*...), qu'à travers leur stratégie de communication multicanale et dans la création de campagnes responsables.

Focus sur les projets RSE au sein de Publicis Health aux États-Unis

Publicis Health a un programme RSE et D&I aligné avec les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies ; il couvre différents aspects – marketing responsable, campagnes d'information grand public *probono*, bénévolat, *fundraising* – et implique des parties prenantes essentielles : les salariés, des clients, des ONGs et des étudiants accueillis en stage. Les efforts se sont concentrés sur l'*American Heart Association* (AHA), sur le partenariat avec *the National Alliance on Mental Illness* (NAMI), et un autre avec *Multiple Sclerosis Association of America* (MSAA). En 2019, Publicis Health a accueilli aux États-Unis plus de 65 stagiaires, garçons et filles, qui ont pu bénéficier d'un programme sur-mesure pour leur faire découvrir les métiers et participer à certains travaux avec les équipes des agences. Publicis Health US participe aussi à deux programmes efficaces en termes d'inclusion : *SHIFT* dédié aux anciens militaires réintégrant des entreprises, et *Year Up* destiné à des jeunes étudiants éloignés des grandes entreprises à travers du bénévolat des équipes pour encourager ces jeunes dans leurs projets professionnels.

Focus sur le métier de conseil en stratégie RSE de Salterbaxter au Royaume-Uni

Salterbaxter est une entité de consulting unique dans le Groupe. Sa mission est de délivrer une croissance positive en travaillant avec ses clients sur un développement durable créatif, tangible et réaliste, afin de rester compétitif tout en s'engageant dans des changements profonds et durables. La démarche repose sur trois éléments : les stratégies de transformation, un reporting transparent et une communication créative. L'agence intervient beaucoup sur la détermination des leviers de durabilité afin de répondre à des attentes de court, moyen et long terme. Les équipes regroupent des profils et expertises allant sur un large spectre allant des experts du développement durable, des stratèges en communication et des créatifs engagés. Tous les salariés sont très impliqués afin de contribuer à des évolutions

positives dans la manière de faire du business, de le penser et du rôle qu'il doit avoir dans la Société ; c'est au cœur du Manifesto et des valeurs de l'agence.

4.2.3 La déontologie au sein des agences

La déontologie au sein des agences couvre principalement deux aspects. D'une part, le respect du code de déontologie interne Janus, qui s'applique à tous les salariés, et qui fixe pour les managers un cadre clair de fonctionnement dans de nombreux domaines (voir chapitre 3.1.5) quelle que soit l'activité de l'agence. D'autre part, il y a la déontologie propre à certains métiers ou activités. Prenons l'exemple historique des enjeux de conformité dans les agences santé. La communication dans ce secteur est encadrée dans beaucoup de pays. Cela implique pour nos agences, que les équipes soient formées au cadre réglementaire local et formées par les clients, eux-mêmes pouvant avoir un cadre de communication plus spécifique.

Pour l'ensemble des réalisations, quel que soit le secteur d'activité du client, la revue de conformité menée avec les responsables juridiques est intégrée dans le processus de validation interne. Les équipes de conformité tant côté agence que client travaillent en étroite coopération en amont des campagnes.

Au sein des agences média, depuis une dizaine d'années, le Groupe s'est doté de politiques et de dispositifs dédiés comme *Publicis Groupe Verified* appliqué au monde digital. Cela porte sur ce qu'on appelle la *brand safety* c'est-à-dire l'environnement en termes de contenu du média où se trouve diffusée la publicité. Compte tenu des volumes traités, il est essentiel pour les clients du Groupe de savoir dans quels environnements leurs publicités vont apparaître et si les chiffres de trafic sont exacts (data). Une équipe est en charge de vérifier de manière quotidienne les sites sur lesquels il est proposé aux clients d'apparaître ; c'est un enjeu de qualité, de responsabilité et opère comme une certification. Cette équipe travaille aussi avec des sociétés tierces spécialisées et certifiées qui effectuent le même type de contrôle (voir communiqué de presse du 13 janvier 2020).

4.2.3.1 Pratiques de lobbying

Certaines missions confiées par des clients peuvent comporter des activités de lobbying et de stratégie d'influence auprès des décideurs. Les équipes de lobbying doivent respecter des critères de transparence par rapport aux clients qui les mandatent, de sorte que leurs travaux, les objectifs poursuivis et les actions conduites le soient avec intégrité, dans le respect des bonnes pratiques dans ce domaine, et dans le respect des procédures internes du Groupe. Conformément aux obligations légales et aux bonnes pratiques, les équipes concernées sont clairement identifiées (essentiellement au sein de Publicis Consultants ou de MSLGROUP, ou de sa filiale Qorvis), tant auprès du *Transparency Register* du Parlement européen ou de la Commission européenne, ou à l'échelle d'un pays, inscrites sur le répertoire numérique des représentants d'intérêts de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique en France (HATVP), ou encore aux États-Unis, où sont appliquées les règles du *Lobbying Disclosure Act* ou lorsque cela relève du

Foreign Agent Registration Act, avec un enregistrement de conformité en fonction des dossiers et organisations sollicitées. Publicis Groupe n'a pas engagé de mission de lobbying pour son compte propre en 2019.

4.2.3.2 La confidentialité

La culture interne du Groupe et de ses agences a historiquement accordé une valeur cardinale au respect de la confidentialité des données et des projets des clients. Les équipes peuvent avoir accès à des informations sensibles, il est courant de faire signer aux collaborateurs des engagements de confidentialité plus spécifiques (*NDA - non disclosure agreement*). La propriété intellectuelle quel que soit le type de créations ou réalisations est également protégée. Les experts en droit des données (*data base*) qui interviennent très en amont des projets, dans tous les pays. Les spécialistes de la protection des données sont associés à tous les projets afin de s'assurer que ces questions sont bien appréhendées. (voir aussi chapitre 4.3.1).

4.2.4 Innovations technologiques et partenariats

Partenaire privilégié des grandes plateformes digitales, Publicis Groupe aussi a noué des partenariats technologiques avec de nombreuses entreprises, qu'elles soient établies ou des start-ups prometteuses. L'objectif est de mieux connaître les possibilités techniques et de collaborer à des solutions nouvelles et intelligentes, répondant aux attentes des clients et des consommateurs.

En fonction de leur expertise, les entités du Groupe ont mis au point diverses méthodologies d'analyse, d'études (notamment sur le comportement des consommateurs, les évolutions sociologiques) ainsi que des outils (logiciels ou systèmes spécifiques) utiles dans leur mission auprès des clients. La majeure partie de ces outils concerne les activités de médiaplanning.

Les relations avec les start-ups

En partenariat avec le groupe Les Échos, Publicis Groupe a organisé à Paris la 4^e édition de Viva Technology. Cet événement de portée mondiale est devenu le rendez-vous incontournable entre tous les acteurs de la transformation digitale. L'objectif est double : promouvoir l'innovation en favorisant les échanges entre grands groupes et start-ups ou porteurs de projets, et, favoriser la croissance en mutualisant les idées, les moyens et les technologies.

En mai 2019, Viva Technology a accueilli durant trois jours consécutifs 124 000 visiteurs issus de 125 pays, dont plusieurs centaines de dirigeants (dont 3 chefs d'État et 23 ministres) et leaders d'opinion, des milliers de professionnels, d'étudiants, 13 000 start-up, 3 300 investisseurs pour débattre et participer à la transformation des entreprises dans leurs dimensions économique, sociale, technologique, humaine, organisationnelle... La troisième journée était ouverte au grand public, qui a pu

profiter des 21 Labs d'Open Innovation, s'informer et échanger avec les professionnels de l'écosystème présents, sans oublier les centaines de conférences et ateliers.

Quelques agences digitales du Groupe ont un Lab interne dont la vocation est de créer les conditions optimales d'expérimentation pour des équipes pluridisciplinaires, notamment avec la réalité augmentée, la réalité virtuelle et l'intelligence artificielle et tout ce qui se rapporte à l'Internet des objets (IoT). Des partenaires techniques sont associés aux projets dans des logiques de co-développement de solutions innovantes.

Depuis 2012, Publicis Groupe est partenaire du fonds Iris Capital ; ce fonds accompagne une cinquantaine de sociétés totalisant un chiffre d'affaires cumulé de 2,3 milliards d'euros et des effectifs cumulés de 10 800 personnes. Iris capital se concentre sur des entreprises à fort potentiel transformant radicalement leur secteur : l'Industrie 4.0, l'Internet des objets, la Cyber sécurité, les réseaux 5G ou encore l'Intelligence Artificielle, le Big Data, le Cloud. (voir www.iriscapital.com).

4.2.5 Achats responsables

La Direction des achats du Groupe et la Direction de la RSE ont poursuivi leur programme de travail afin d'affiner le dispositif de suivi des fournisseurs ; il repose sur les piliers suivants :

1. *Policy* : les *CSR Business Guidelines* (remplaçant les *CSR Procurement Guidelines*) ont été précisés afin d'être plus explicites et exigeants sur les trois dimensions liées à l'application de la loi sur le devoir de vigilance : droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes, impacts environnementaux.

Cette politique est une annexe formelle à tous les contrats signés entre Publicis Groupe et ses fournisseurs. La nouvelle version (publiquement accessible dans CSR Smart Data) est communiquée aux fournisseurs lors des renouvellements de contrats. La non-conformité d'un fournisseur avec l'un des 12 points de ces lignes directrices devient un critère de non-sélection.

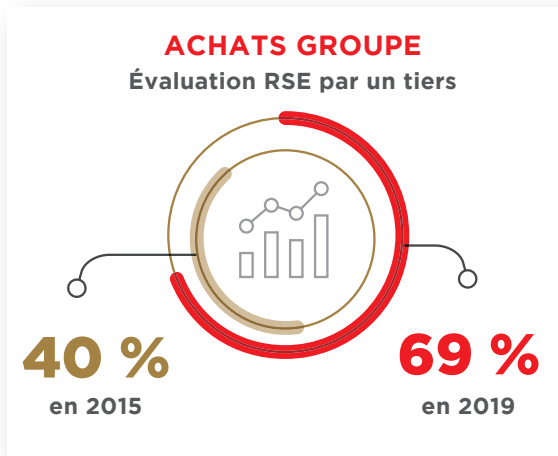
Pour certaines activités réalisées par des TPE locales, telles que la sécurité ou le nettoyage, le Groupe veille à évaluer régulièrement ses fournisseurs locaux sur le respect des droits humains, et de l'ensemble des critères sociaux et sociétaux ;

2. Auto-évaluation RSE des fournisseurs via PASS (*Publicis Groupe Platform for Providers' Assessment for a Sustainable Supply-chain*). Cette plateforme propriétaire du Groupe remplace le questionnaire en vigueur depuis 2020 et va permettre aux acheteurs du Groupe et en agence de demander aux fournisseurs de procéder gratuitement à une autoévaluation en matière de RSE pour eux-mêmes, et à l'égard de leurs propres fournisseurs. Cette plateforme a été créée à l'attention des PME moins familières des processus d'évaluation RSE par des tiers.

Cette autoévaluation transparente autour d'une quarantaine de questions-clés, est revue par la Direction de la RSE afin de confirmer si le fournisseur répond bien aux critères et priorités fixés par le Groupe ;

3. Evaluation RSE par un tiers externe : depuis 2015, la Direction des achats Groupe a instauré une évaluation RSE systématique pour tous les fournisseurs stratégiques. Publicis Groupe travaille avec la plateforme Ecovadis et invite ses partenaires stratégiques à être évalué par un tiers externe.

En 2015, ces évaluations représentaient 40 % du volume des achats auprès de fournisseurs stratégiques ; en 2019, elles couvrent plus de 69 % (33 % des fournisseurs centraux évalués) ; l'objectif est de couvrir 100 % du volume des achats centraux.



L'évaluation RSE compte pour 20 % dans la note finale attribuée aux offres soumises par les fournisseurs.

Les fournisseurs doivent se conformer aux standards du Groupe sur différents sujets faisant l'objet d'évaluations supplémentaires :

- ▶ Protection des données : dans le cadre de l'application du RGPD (règlement général sur la protection des données), les fournisseurs sont désormais tenus de se conformer à la DPA du Groupe (*Data Processing Addendum*). Des revues critiques sont effectuées par le GDPO (*Global Data Privacy Office*) sur la protection des données et les process mis en place ;
- ▶ Sécurité des systèmes d'information : les équipes du GSO (*Group Security Office*) procèdent à une revue technique assortie de tests (*due diligence*) sur la sécurité des systèmes du fournisseur afin de valider leur conformité et sécurité. Elles valident les plans de continuité proposés ;

▶ Impacts environnementaux : le Groupe ayant décidé début 2020 de suivre l'approche SBTi (Science Based Target Initiative) autour du scénario 1.5°, les fournisseurs sont interrogés sur leurs actions et objectifs en matière de réduction des impacts environnementaux. Le refus d'un fournisseur de s'engager dans un plan d'action environnemental sera un critère de non-sélection.

La politique des achats du Groupe et des agences est volontariste en matière de produits éco-responsables, éco-conçus, issus de l'économie circulaire ou faisant l'objet d'un sourcing responsable ou encore d'une certification environnementale reconnue.

Au Royaume-Uni, depuis ces dernières années, les agences du Groupe ont toutes signé leurs engagements volontaires en faveur de la lutte contre l'esclavage moderne (*Modern Slavery Act 2015*) et contre toutes les formes de trafics humains.

Supplier Diversity

Les enjeux relatifs aux questions de diversité dans la chaîne d'approvisionnement sont suivis en interne avec des équipes spécialisées au sein des achats. Aux États-Unis, Leo Burnett à Chicago travaille depuis des dizaines d'années avec un portefeuille d'environ 400 fournisseurs accrédités *diverse suppliers* dont 50 % sont *women owned* et 20 % *minority owned*. D'autres agences s'appuient sur des experts externes, spécialistes en *Supplier diversity*.

Cette approche volontariste est conduite de la même manière au Royaume-Uni, en Inde ou en Afrique du Sud pour ne citer que quelques pays. En France, le Groupe travaille avec des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire, ou des établissements protégés et adaptés (type ESAT ou EA).

Dans le cadre du *Women's Forum* et du *Daring Circle Women & Business*, le Groupe a poursuivi des travaux précis en faveur des femmes entrepreneures afin de leur donner plus d'accès à des marchés et nouveaux clients, leur permettant de se financer et de faire croître leur entreprise. Cet engagement repose sur un suivi des fournisseurs afin de faire appel à des sociétés dirigées par des femmes, en partenariat avec *WEConnect International*, et UN Women via le programme *We Empower* dans les pays du G7.

En matière de sous-traitance, les agences essaient d'anticiper au mieux les contraintes fortes émanant des clients, notamment en termes de temps pour réaliser certains projets intervenants pendant des pics d'activités.

Enfin, dans les différents pays, le Groupe veille à ce que les délais de paiements des fournisseurs et partenaires soient respectés.

4.3 LES CITOYENS-CONSOMMATEURS, LA SOCIÉTÉ

4.3.1 Mesures en faveur de la protection des consommateurs

Janus, le code éthique du Groupe, fixe les principes clés et les comportements qui s'appliquent à tous les collaborateurs dans l'exercice de leur métier, tels que : le respect des personnes, la confidentialité des informations, la prévention des conflits d'intérêts.

Depuis sa création, le Groupe a toujours fait le choix de refuser de participer à des campagnes partisans (pas de campagnes politiques), ce qui constitue en soi une position singulière dans le secteur de la communication. Ces règles s'appliquent à tous les collaborateurs du Groupe, et sont inscrites dans Janus (accessible sur le site du Groupe, section RSE).

Les activités de Publicis Groupe sont *business to business*. Les enjeux directs du Groupe sont liés aux dispositifs mis en œuvre au service des clients du Groupe (pour leurs marques, produits, services...).

En ce qui concerne la protection des données, les experts du Groupe participent à différents groupes de travail aux niveaux national ou international, toujours multipartites, où sont examinées des bonnes pratiques, des normes et de futurs standards, et ainsi que les conséquences des dernières (et futures) évolutions réglementaires. L'objectif partagé est d'améliorer la transparence des nouveaux modes de communication et d'interaction avec l'utilisateur final. Le Groupe est en effet très attaché aux notions de confiance, de libre arbitre et de libre choix du citoyen-consommateur (voir chapitre 4.3.2 ci-dessous).

En termes d'activités interprofessionnelles, Publicis Groupe est membre depuis plusieurs années de la *Coalition for Better Ads*, qui rassemble tous les principaux acteurs de l'écosystème (entreprises et organisations professionnelles) avec comme projet commun d'améliorer les standards de la publicité en ligne, qui certes permet de financer de nombreuses activités digitales, mais qui doit aussi mieux répondre aux attentes des consommateurs. L'un de ses axes de travail important est autour du caractère non intrusif de la publicité et des standards techniques à respecter, et bien entendu la protection des données.

(Voir également les rapports RSE depuis 2009, et les engagements pris par exemple autour de l'OBA - Online Behavioral Advertising, ou de l'AOD - Audience on Demand.)

4.3.1.1 Focus sur le rôle du *Global Chief Data Privacy Officer (GDPO)*

Gouvernance, organisation et mission

Le GDPO (*Global Data Privacy Office*) est piloté par le *Chief Data Protection Officer*, dont le rôle est de vérifier et améliorer constamment le Privacy program, programme de protection des données privées, dans un univers qui évolue constamment. Les principes fondateurs de ce programme sont suivis par un *Privacy Steering Committee*, regroupant des rôles fonctionnels et opérationnels ; la désignation de *Privacy Leads* ainsi que des *Data Privacy Stewards* dans les pays permet le déploiement de politiques et procédures opérationnelles nécessaires pour être en conformité avec les différentes réglementations comme le RGPD (règlement général pour la protection des données) ou le nouveau cadre californien (CCPA).

Au plan opérationnel, les agences du Groupe agissent conformément aux lois sur la protection des données. Avec l'appui du GDPO, les équipes doivent concevoir leur projet en appliquant le principe *privacy by design* qui se traduit par un travail étroit avec les équipes projets très en amont, en intégrant les questions de protection des données personnelles, et les questions de sécurité des systèmes, passant par la revue et l'évaluation des solutions techniques, en liaison avec les homologues côté clients, ainsi que par la coopération avec des partenaires externes. Le GDPO travaille en étroite collaboration avec le Bureau global de la Sécurité (GSO, voir ci-dessous). Il est le premier point de contact pour toute requête interne (salariés) ou externe (clients, fournisseurs, partenaires...) ou de toute partie prenante concernant des sujets inhérents à la protection des données (privacyofficer@publicisgroupe.com).

En 2019, l'acquisition d'Epsilon et les dernières étapes de la mise en conformité avec le règlement californien (CCPA) ont permis un nouveau changement d'échelle. L'équipe *Privacy* d'Epsilon a été très rapidement intégrée, tout en assurant une continuité des opérations et avec la même réactivité de collaboration avec les équipes projets.

L'utilisation des données est au cœur des dispositifs de communication mis en place pour le compte de tous les clients du Groupe. Si différents aspects relèvent bien d'une expertise spécifique, les salariés doivent maîtriser un certain nombre de savoirs fondamentaux sur ce sujet.

Le GDPO est le garant de l'application et du respect des procédures, de l'évolution des formations internes sur ces sujets, et des concertations au sein des instances professionnelles internationales. Le GDPO fait partie de la Direction juridique du Groupe, rattachée au Secrétariat général (la *Global Data Disclosure Policy* est accessible sur www.publicisgroupe.com section RSE).

Avec les fournisseurs et sous-traitants

La diffusion de la DPA (*Data Processing Addendum*) est systématique auprès des fournisseurs, partenaires et éditeurs. Avec les équipes juridiques, des *due diligences* sont effectuées auprès des fournisseurs, portant sur les deux aspects : la protection des données personnelles par le GDPO et les contrôles de sécurité par le GSO.

Le mode opératoire est adapté aux contraintes de chaque secteur et permet une grande réactivité si des mesures correctives doivent être mise en œuvre afin que le fournisseur soit en conformité avec les standards du Groupe.

4.3.1.2 Focus sur le rôle du Groupe Security Office (GSO)

Gouvernance, rôle et mission

La sécurité de l'information relève de la responsabilité de chacun. Il s'agit de protéger les informations sensibles du Groupe et celles des clients. L'ensemble du programme de sécurité est dirigé par une équipe centrale et dédiée au sein du Global Security Office (GSO), qui rassemble des professionnels très expérimentés, dont les expertises sont certifiées par des standards internationaux tels que *CISSP*, *CISA*, *CISM*, *CRISC* pour ne citer que quelques-unes. Le GSO a la responsabilité des politiques, des *guidelines* et standards appliqués partout, avec une gouvernance en lien direct avec le Top management de l'entreprise pour valider les orientations et plans d'actions.

Le programme de sécurité de l'information suit une approche fondée sur l'évaluation permanente des risques et le contrôle continu des règles appliquées.

Le GSO pilote plusieurs programmes comme la conformité, le risk management, les tests de sécurité, les revues techniques, les plans de continuité de service et l'éducation des salariés à ces risques. Une attention particulière porte sur la formation de toutes équipes en utilisant différents moyens (blogs, articles, vidéos...) en six langues (français, anglais, espagnol, chinois, portugais, allemand) afin de construire une culture de la sécurité dans l'ensemble du Groupe.

Une équipe est dédiée au suivi des risques de cybercrime (*ransom malware*, *phishing*...), et le SOC – *Security Office Center* – est opérationnel 24h sur 24h et prêt à intervenir pour protéger les infrastructures, les systèmes, les informations et les data. La réactivité est essentielle afin de garantir une continuité de service fluide pour les utilisateurs ; le GSO est responsable des plans de continuité (*business continuity plan*) et des plans de reprise après sinistre (*disaster recovery plan*).

Des tests de vulnérabilité sont faits régulièrement par les équipes, et font l'objet d'audits externes chaque année par un tiers indépendant.

Les équipes du GSO travaillent étroitement avec les équipes projets des agences afin de s'assurer de la conformité à l'égard des attentes des clients. Cela signifie suivre les certifications externes comme l'ISO 27001 ou des standards plus spécifiques

comme PCI DSS (*Payment Card Industry Data Security Standard*) ou HIPAA (*Health Insurance Portability Accounting Act*). Les politiques Groupe de sécurité de l'information (*Information Securities Policies*) sont alignées sur les standards ISO 27001 et plusieurs entités du Groupe en Inde, au Royaume-Uni sont certifiées ISO 27001, le GSO assurant le suivi de ces certifications.

Avec l'intégration d'Epsilon, les équipes spécialisées ont rejoint le GSO permettant d'étendre les programmes de conformité, avec un suivi étroit d'autres certifications faites par des tiers : ISO 27001, ISO 22301, PCI DSS, HIPAA, SOC 1 et 2 (*Service Organization Control*), GDPR/CCPA (*European General Data Protection Regulation/California Consumer Protection Act*).

Le GSO travaille en étroite collaboration avec le GDPO (voir paragraphe précédent) sur de nombreux sujets de conformité. Les travaux du GSO sont suivis par la Direction générale du Groupe.

Avec les fournisseurs et sous-traitants

Le GSO pilote et suit le programme d'évaluation des partenaires et fournisseurs, en partenariat avec la Direction des achats. Il s'agit de procéder aux évaluations formelles de sécurité afin d'identifier et anticiper les risques éventuels (voir chapitre 2 du présent document).

4.3.2 Consommation responsable

La prise de conscience environnementale s'est nettement accélérée ces dernières années, les études réalisées par nos agences sur les attentes des consommateurs mettent clairement en avant des aspirations en faveur d'une consommation plus responsable.

Avec nos clients, nous devons encourager de nouveaux modes de consommation durables et responsables. La publicité et la communication demeurent indispensables aux entreprises pour faire connaître leurs produits et services, pour se développer auprès de leurs clients – les consommateurs-citoyens – et de pérenniser leurs activités et les emplois. Parallèlement, l'offre de produits et de services n'a jamais été aussi large. Le client final est très volatile et exigeant, à la recherche du meilleur rapport qualité-prix dans l'instant, parfois au prix de quelques contradictions.

Pour les agences du Groupe, il importe que le citoyen-consommateur puisse toujours exercer son libre arbitre et faire un choix éclairé. Face aux grands défis de société (réduction des inégalités, changement climatique...) nombreux sont ceux qui veulent changer de mode de consommation ; tout un chacun est concerné dans ses propres attitudes et ses envies. Les agences aspirent à être des accompagnateurs et des facilitateurs des changements de comportements des citoyens-consommateurs, et à accompagner leurs clients dans leurs projets complexes de transformation. Les engagements du Groupe en matière de marketing responsable sont là pour une mise en pratique permanente.

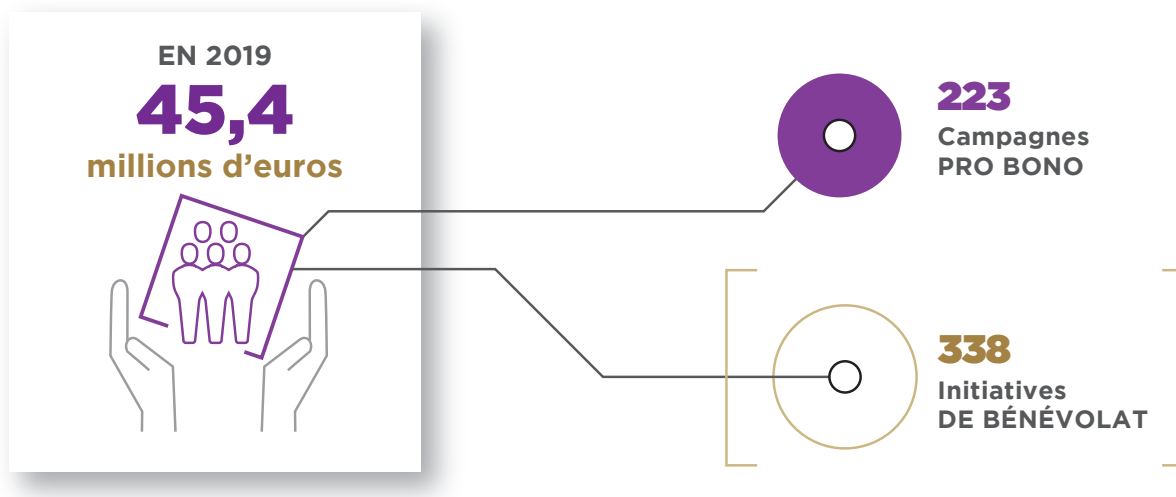
4.3.3 Engagements du Groupe, des agences, des salariés vis-à-vis des communautés locales : Create & Impact 2019

Depuis plus de 10 ans *Create & Impact* est le nom du programme qui fédère des activités d'animation interne (*Give Back Days*, *Wellness Days*, *Green Day* ou *Green Week*...) et des activités engagées avec les communautés et la société en général, incluant les campagnes *pro bono*, le bénévolat, les activités de charité, *Create & Impact 2019* totalise les engagements du Groupe (impact sociétal), soit un **total estimé à 45,4 millions d'euros en 2019**. La nature des contributions apportées par les agences a évolué vers plus d'opérations de bénévolat engageant toujours plus de salariés volontaires mais dont la contre-valeur financière est plus faible que des campagnes *pro bono*. Toutes

les activités réalisées au titre de *Create & Impact* ont un impact direct sur les populations et les communautés locales ou riveraines, sur le développement régional économique, social et environnemental, car la proximité est forte entre les agences et les causes qui sont soutenues. Toutes les actions rassemblées dans *Create & Impact* sont suivies depuis 4 ans en fonction des ODD des Nations Unies, afin de mieux évaluer leurs impacts directs (voir sur le site du Groupe, section RSE).

Common Ground : Publicis Groupe avec cinq autres groupes de communication s'était engagé auprès du Secrétaire général des Nations Unies en 2016 à mettre ses compétences au service de la promotion des Objectifs de Développement Durable (ODD ou SDGs) des Nations unies. Dans cette démarche sectorielle unique Publicis Groupe a continué de travailler sur l'ODD n° 2 : Lutter contre la faim. Depuis 2016, ce sont 200 projets qui ont été soutenus par les équipes, en *pro bono*, bénévolat ou *charity*.

ENGAGEMENT DANS LES COMMUNAUTÉS



Les agences du Groupe ont participé à plus de **561 projets** en 2019.

La valeur de ces contributions baisse depuis ces dernières années ; cela s'explique pour trois raisons. Certaines entités ont limité leurs engagements, réduisant le nombre d'organisations aidées et la valeur totale de ce qui est réalisé ; le nombre de projets soutenus par du bénévolat ou mécénat de compétences est en croissance, mais la valorisation financière est plus modeste ; enfin, le volume d'achat d'espace se réduit en valeur mais grossit en termes d'efficacité, en raison de l'usage des plateformes et réseaux sociaux.

Les campagnes pro bono (223) sont des campagnes gratuites réalisées par les différentes agences, sans compter tous les appuis pouvant aussi relever du mécénat de compétences. Les agences se concentrent sur un nombre limité de causes. La fierté des équipes repose sur l'efficacité réelle des campagnes et sur les prix qu'elles reçoivent récompensant ainsi leur liberté créative.

Pour le bénévolat ou volontariat (338), il s'agit de mettre à disposition une ou des équipes pour une période limitée, afin d'apporter une aide opérationnelle pour des actions précises au profit d'associations ou organisations en faveur d'une cause d'intérêt général. Dans certains pays, cela peut aussi être assimilé à du mécénat de compétences.

Une sélection de projets est présentée sur le site du Groupe, section RSE, partie société.

Dons et actions caritatives : apporter un soutien d'urgence reste d'actualité. Les catastrophes naturelles, les accidents dramatiques d'une ampleur plus ou moins grande suscitent des réactions spontanées de générosité où les collaborateurs et le management se mobilisent ensemble. Dans ce type de circonstances exceptionnelles, la proximité reste un facteur clé de succès ; le Groupe privilégie une approche décentralisée et un pilotage local.

Contribution aux ODDs : le Groupe suit chaque année la manière dont les causes retenues et soutenues contribuent bien aux Objectifs de développement durable des Nations unies (SDGs).

4.3.4 Relations avec les parties prenantes

Sont citées ici les parties prenantes autres que les salariés, les clients et les citoyens-consommateurs (la société) exposés précédemment dans les chapitres 4.1, 4.2 et 4.3. Les parties prenantes sont invitées à faire part de leurs remarques ou questions à la direction de la RSE du Groupe : csr@publicisgroupe.com.

4.3.4.1 Les relations avec les actionnaires

L'entreprise est cotée à la Bourse de Paris depuis 1970. Elle fait partie des entreprises retenues dans l'indice CAC 40. Les informations détaillées relatives à l'actionnariat sont exposées chapitre 8.2 du présent document.

4.3.4.2 Les relations avec les investisseurs

La Direction des relations Investisseurs (voir chapitre 8.4.2 du présent document) assure le suivi au quotidien des relations avec les investisseurs et les actionnaires à travers de nombreuses rencontres et échanges dans différents pays. La Direction des relations Investisseurs et la Direction de la RSE coopèrent étroitement dans le cadre des demandes ESG (Environnement-Social-Gouvernance), émanant d'actionnaires, d'investisseurs, de sociétés de gestion ou d'agences de notation.

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

4.3.4.3 Les relations avec les médias

Les médias et les plateformes sont des partenaires clés pour les activités du Groupe : ils sont des fournisseurs avec lesquels traitent quotidiennement les agences dans les différents pays. Depuis toujours, Publicis Groupe est très attaché à la pluralité des médias et s'est souvent engagé pour leur diversité et le respect de leur neutralité.

De manière totalement distincte, la Direction de la communication du Groupe accompagne le calendrier des annonces officielles de l'entreprise. La communication des agences se fait autour de leurs réalisations pour les clients, les campagnes et les récompenses. La Direction de la communication du Groupe informe également toutes les parties prenantes : les collaborateurs, les actionnaires, le grand public et les institutionnels via différents canaux (médias, site Internet, réseaux sociaux, newsletter...).

4.3.4.4 Les relations avec les associations de consommateurs, de protection de l'environnement

Dans chaque pays où le Groupe est implanté, ces associations sont des parties prenantes importantes de l'écosystème local. Les agences sont amenées à travailler avec elles dans le cadre de

projets professionnels, à les écouter et les rencontrer, et échanger sur le rôle des métiers de la communication. L'urgence climatique favorise des échanges plus réguliers avec des associations environnementales ou de protection de la biodiversité (faune et flore), afin de trouver des coopérations avec certains clients, entreprises industrielles ou de services.

Parfois aussi, nos agences peuvent aider certaines organisations dans leurs projets (*pro bono* ou volontariat).

4.3.4.5 Les relations avec les autorités de tutelle, d'autorégulation et les interprofessions

Dans la très grande majorité des pays où le Groupe est présent, une coopération régulière est établie avec les différentes instances de tutelle et/ou d'autorégulation de l'industrie, par la voie des interprofessions, et du travail intersectoriel sur des problématiques communes. Les enjeux autour de la protection des données personnelles en sont l'illustration : la publicité est un acteur parmi beaucoup d'autres. Un travail collectif permanent, avec toutes les parties prenantes est donc indispensable (voir chapitre 4.4.2).

4.3.4.6 Les relations avec les États et les administrations

Publicis Groupe est un contribuable responsable qui respecte ses obligations fiscales (paiement des impôts et taxes). Cela signifie :

- ▶ respecter les lois fiscales applicables dans chaque pays ;
- ▶ préparer et produire des déclarations fiscales de manière exacte et dans les délais prévus par la réglementation ;
- ▶ comprendre comment et où la valeur est créée et s'assurer que les prix de transfert reflètent cette valeur ;
- ▶ travailler avec des conseils fiscaux qualifiés ayant le niveau d'expertise fiscale adéquat et une compréhension de nos activités ;

La stratégie fiscale du Groupe repose sur les quatre principes suivants :

- 1) Conformité : le Groupe agit toujours dans le respect des lois applicables et des règles internationales ; Publicis Groupe ne pratique pas l'évasion fiscale et ne recourt à aucune pratique contraire aux réglementations ;
- 2) Transparence : le Groupe respecte toutes les obligations de publications fiscales et les demandes préalables auprès des autorités fiscales quand cela est requis, et toute information est clairement présentée aux autorités compétentes. La transparence et la sincérité sont essentielles dans les relations avec les autorités fiscales ;
- 3) Gestion des risques fiscaux : dans la mesure où le Groupe mène une planification fiscale, elle s'effectue là où il y a un objectif commercial ou des activités opérationnelles. Le Groupe gère les risques fiscaux après avoir procédé à une analyse des risques ;
- 4) Responsabilité et Gouvernance : le Groupe a mis en place les mécanismes nécessaires pour agir selon les principes cités ci-dessus. La stratégie fiscale est suivie par la Direction financière, en lien avec la Direction générale (voir chapitre 6.6, notes 1 et 8 du présent document).

4.4 ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Depuis sa création, Publicis Groupe est très attentif à la conduite de ses opérations selon des standards éthiques élevés, et veille à ce que cette exigence soit partagée par tous les collaborateurs et dirigeants.

4.4.1 Principes éthiques dans la conduite des affaires

Janus est le code de déontologie du Groupe et s'applique à tous les managers et à leurs équipes. Il comprend un code de conduite ainsi que des règles de fonctionnement détaillées. Le code de conduite est destiné à l'ensemble des collaborateurs (voir chapitre 3.1.5 du présent document). **85,5 % des salariés ont été formés** ou ont pris connaissance de **Janus et de son contenu**. Les nouveaux collaborateurs, quelle que soit leur fonction, bénéficient pour la plupart d'un programme d'accueil qui comprend la présentation du Groupe, de ses activités, et inclut la présentation de Janus et de ses principes clés, notamment les éléments relatifs aux standards de comportements des managers et des équipes, et des règles de fonctionnement à respecter en matière de loyauté des pratiques. Parmi celles-ci, on peut citer : le principe Zéro tolérance en matière de discrimination, de harcèlement et de violence sur le lieu de travail, les règles en matière de conflits d'intérêts, de fraude, d'anticorruption, de protection des données, de conformité (*compliance*), les points clés des politiques RH, le rappel des grands principes auxquels le Groupe adhère comme le Pacte Mondial des Nations Unies.

Parmi les principes historiques du Groupe figure le refus des campagnes de communication partisans de quelque nature qu'elles soient. Le Groupe refuse de travailler pour les partis politiques, sectes ou organisations de propagande idéologique. Plusieurs extraits de Janus sont disponibles sur le site du Groupe, section RSE.

4.4.2 Plan de Vigilance

Par application de l'article L 225-102-4 du Code de commerce, Publicis Groupe a établi et mis en œuvre un plan de vigilance comportant les mesures de vigilance raisonnables propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant des activités de la Société et de celle des sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L 233-16 du Code de commerce, directement ou indirectement, ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

Le Groupe réaffirme chaque année depuis 2003 son engagement en faveur des 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies – principes qui s'appliquent aux salariés du Groupe et de ses filiales, comme aux fournisseurs. Ces principes prennent appui sur :

- ▶ la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme en reprenant à son compte l'article 1 : les hommes et les femmes

naissent et demeurent libres et égaux en droits. Ce principe fondamental est intégré dans la politique *Diversité et Inclusion et de lutte contre les discriminations* ;

- ▶ la Déclaration de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) relative aux principes et droits fondamentaux au travail – avec un souci scrupuleux au regard de la liberté d'expression, la liberté d'association, et la lutte contre le travail des enfants et du travail forcé. Ces principes sont intégrés dans les politiques *Talents et Ressources Humaines, Santé et sécurité au travail et de Protection des données* ;
- ▶ la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, avec un objectif constant depuis 2009 de réduire les impacts du Groupe et de ses filiales sur l'environnement, voire de les compenser pour ceux qui sont incompressibles. La politique environnementale *Consommer moins et mieux*, poursuit ce même objectif, en alignement avec l'Accord de Paris ;
- ▶ la Convention des Nations Unies pour lutter contre la corruption, avec l'application des lois en vigueur dans les pays où le Groupe opère et notamment, des exigences de la loi française dite Sapin 2 visant à lutter contre la corruption ainsi que décrit dans la politique de *Lutte contre la corruption*.

Les principes du Pacte Mondial des Nations Unies sont intégrés dans plusieurs sections du Code d'éthique Janus notamment Talents et Ressources Humaines, RSE à Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et *CSR Guidelines for Business* (précédemment *CSR Procurement Guidelines*).

4.4.2.1 Gouvernance et périmètre

Un Comité de pilotage dédié au devoir de vigilance a été constitué en 2017, composé de membres représentant la Direction de l'audit interne et de la gestion des risques, la Direction de la RSE, la Direction des achats, la Direction des ressources humaines et la Direction juridique. Placé sous l'autorité de la Secrétaire Générale du Groupe, ce comité a pour mission de mettre en place et d'assurer la mise en œuvre du plan de vigilance relatif à l'activité de l'entreprise et de l'ensemble des filiales ou sociétés qu'elle contrôle. Ce plan comporte les mesures de vigilance raisonnables propres à identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'environnement résultant des activités de la Société et de celles qu'elle contrôle au sens du II de l'article L. 233-16 du Code de commerce, directement ou indirectement, ainsi que des activités de sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation.

Les conclusions de ses travaux sont présentées au Comité risques et stratégie du Conseil de surveillance.

La Direction de l'audit interne couvre les sujets sociaux lors de ses revues régulières (procédures RH, information et protection des salariés, système d'alerte...).

4.4.2.2 Dispositifs en place pour l'application et le suivi du plan de Vigilance

Le plan de vigilance du Groupe est communiqué aux filiales. Il est intégré dans le Code d'éthique du Groupe « Janus ». Les CEOs d'agences sont responsables de l'exécution des actions locales et les indicateurs sont suivis au niveau du Groupe.

La mise en œuvre des actions se fait avec l'implication des centres de services partagés (Re:Sources). Des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale.

Tous les aspects relatifs aux salariés du Groupe sont suivis par les équipes Talents et Ressources Humaines des agences et pays à travers les indicateurs mentionnés, et complétés le cas échéant.

Les aspects relatifs aux fournisseurs Groupe sont suivis par la Direction des achats du Groupe, en coordination avec la Direction RSE du Groupe. L'année 2019 a été consacrée à la revue et à l'amélioration des procédures afin de prévenir et d'atténuer les risques et les éventuels dommages. Les *CSR Procurement Guidelines* désormais accessibles sous l'intitulé *CSR for Business* ont été revues avec un niveau d'exigence accru sur plusieurs critères. Ce document est une annexe obligatoire à tout contrat signé entre le Groupe et un fournisseur. Publicis Groupe utilise la plateforme Ecovadis et invite ses fournisseurs à se faire évaluer sur cette plateforme ; d'autres évaluations réalisées par des tiers externes neutres et indépendants, datant de moins de 12 mois, sont prises en compte par la Direction des achats.

Pour les fournisseurs locaux, qui sont donc de très nombreuses petites et moyennes entreprises, à compter de 2020 va être déployé un processus d'autoévaluation RSE sur la plateforme propriétaire Groupe « PASS ». (voir section 4.2.6 Achats Responsables).

Le dispositif d'alerte (*whistleblowing*, voir ci-après 4.4.4.4) en place au sein du Groupe a été étendu aux dispositions légales relatives au devoir de vigilance ; ce dispositif consolidé autour d'une adresse unique ethicsconcerns@publicisgroupe.com est destiné à recueillir et traiter les requêtes internes ou externes.

4.4.2.3 Risques suivis dans le cadre du plan de vigilance

Dans le cadre de la cartographie unique de risques que le Groupe privilégie, présenté au Comité risques et stratégie du Conseil de surveillance, un examen plus précis a été réalisé pour les risques suivants, constitutifs du Plan de vigilance :

a) Risques en matière de Droits Humains et libertés fondamentales

Les droits humains et les libertés fondamentales ne doivent jamais être bafoués ; ils doivent être protégés et respectés que ce soit à l'égard des salariés, des clients et partenaires, et des fournisseurs.

b) Risques liés à la santé et à la sécurité des personnes

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

Sécurité : Présent dans plus de 100 pays, avec des activités impliquant une forte mobilité des collaborateurs, le Groupe suit en permanence l'évolution de l'environnement sécuritaire ou médical des villes où sont installées les bureaux.

c) Risques environnementaux et liés au changement climatique

Impacts environnementaux du Groupe : Avec plus de 83 000 salariés dans plus de 100 pays, les activités du Groupe impactent l'environnement, à travers notamment les déplacements, la consommation d'énergie, les déchets.

Impacts liés au changement climatique : Les aléas climatiques (inondations, tempêtes, tsunamis...) peuvent perturber ou interrompre les services rendus par les agences et les équipes à leurs clients.

4.4.2.4 Volet droits humains et libertés fondamentales

Publicis Groupe a mis en place des dispositifs afin de prévenir les atteintes graves en matière de droits humains et libertés fondamentales.

► Sur l'abolition du travail des enfants :

Publicis Groupe ne recrute que des salariés majeurs. Des stages d'observation de courte durée (1 à 3 semaines maximum) peuvent cependant être proposés à des mineurs dans le cadre de leur parcours scolaire ou d'apprentissage professionnel, sous réserve d'obtention de l'autorisation parentale et en accord avec l'établissement scolaire.

► Sur l'élimination de toute forme de travail forcé ou d'esclavage moderne, et la lutte contre les discriminations :

Le Groupe applique le principe de Tolérance Zéro en matière de lutte contre le travail forcé ou d'esclavage moderne, et de lutte contre les discriminations sous toutes leurs formes et à l'égard de chacun ou chacune. Les salariés du Groupe peuvent bénéficier d'un appui juridique dans l'exercice de leurs fonctions, dans les pays dits à faible sécurité juridique.

► Sur la liberté d'expression et la liberté d'association

La liberté de mouvement, d'association et d'expression font partie des principes clés que le Groupe reconnaît à chacune et chacun. La seule restriction possible étant liée à la confidentialité et à la sécurité des personnes, des données et des biens et aux limites légales.

► Sur la lutte contre le harcèlement physique, sexuel ou moral :

Le Groupe applique le principe de Tolerance Zero en matière de harcèlement sous toutes ses formes. Les comportements ou actes qui seraient contraires à notre politique entraînent, pour les salariés des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'à la rupture du contrat de travail ainsi que potentiellement des recours juridiques.

Publicis Groupe a signé en 2018 les *Women Empowerment Principles* (WEP), sept principes fondamentaux énoncés par les Nations Unies pour agir concrètement en faveur des droits des femmes dans le monde et à tous les niveaux. Cet engagement, comme le Pacte Mondial des Nations Unies demande aux signataires d'être transparents sur leurs actions et résultats. Le Groupe a également choisi de suivre le référentiel des objectifs de Développement durable des Nations Unies (ODD – voir chapitre 4.8) dès 2015, en se concentrant sur 10 d'entre eux pour mesurer à sa propre contribution et ses impacts positifs.

Sur ces différents points, le Groupe demande à ses fournisseurs de s'aligner sur ces standards qui font partie des *CSR Guidelines for Business* (précédemment *CSR Procurement Guidelines*), annexées aux contrats signés entre le Groupe et ses fournisseurs.

Les campagnes *pro bono*, comme les activités de bénévolat (voir chapitre 4.3.1) en faveur d'organisations ou de causes d'intérêt général liées aux droits de l'homme (des hommes, des femmes, des enfants ou contre toute forme d'exclusion et de discrimination) illustrent l'engagement pérenne du Groupe, des agences, et des collaborateurs, au service de la défense des droits humains.

Plan d'action et indicateurs clés

Des éléments du plan d'action sont présentés dans le chapitre 4.3.3 ; en 2020 l'accent portera sur la revue critique des procédures d'anticipation afin de les simplifier et les améliorer, et sur la formation des équipes à ces nouvelles approches :

- ▶ formation spécifique des équipes aux principes éthiques aux droits humains et libertés fondamentales ;
- ▶ nombres de campagnes *pro bono* et actions de bénévolat ;
- ▶ nombre de fournisseurs écartés pour motif de non-respect des droits humains et libertés fondamentales (Indicateur testé en 2019 ; généralisé en 2020).

4.4.2.5 Volet santé et sécurité des personnes

Publicis Groupe est un *people business* : les hommes et les femmes qui collaborent au sein de l'entreprise sont l'actif principal. La quasi-totalité des activités du Groupe amène les collaborateurs à travailler devant des écrans ; et comme toutes activités de services guidées par la satisfaction du client, les projets peuvent parfois être exécutés dans des contraintes de temps. L'application des politiques, la mise en œuvre des plans d'actions durant l'année sont pilotées et suivies par les responsables locaux des ressources humaines et *Talent Officers*. Le Groupe se montre attentif aux points suivants :

- ▶ Prévention du stress

Les agences ont la responsabilité de mettre en œuvre des actions destinées à prévenir les risques psychosociaux (RPS) que cela soit lié à l'organisation du travail ou au management des équipes. Le Groupe reconnaît le besoin de compenser des périodes de grande intensité de travail. Les agences mettent en place des dispositifs d'accompagnement *ad hoc* pour les salariés se sentant en difficulté, qu'il s'agisse de l'appui par les

services médicaux internes quand ils existent, ou avec l'aide des partenaires de santé extérieurs.

- ▶ Prévention des TMS (Troubles Musculo-Squelettiques)

Les salariés sont encouragés à faire connaître leurs besoins en matière de matériel de travail, afin de disposer des outils adaptés à leur métier. Les agences doivent mettre en place des activités permettant de lutter contre la sédentarité et favoriser les bonnes postures. L'intervention de spécialistes (ergonome, ergothérapeute...) sur le lieu de travail et auprès des salariés est organisée, à intervalle régulier.

- ▶ Sécurité sur le lieu de travail

Tous les salariés sont formés annuellement aux exercices d'évacuation de leurs bureaux, sous forme de mises en situation et informés de la conduite à tenir en cas d'évènement exceptionnel (tremblement de terre dans les zones à risques sismiques). Des salariés volontaires sont formés aux premiers gestes de secours.

La sécurité des collaborateurs a toujours été la priorité du Groupe. Les salariés travaillent dans des bureaux avec la présence de gardiens aux entrées et sorties.

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

La crise survenue début 2020 avec la pandémie du Covid-19 a permis de valider les dispositifs opérationnels en place dans le Groupe depuis la crise du SRAS en 2015. Ils reposent notamment sur le suivi de la santé des salariés et sur une prise en charge santé permettant de faire face à des difficultés importantes. A cela s'ajoutent les dispositions permettant aux salariés de basculer rapidement en télétravail avec le matériel adéquat (ordinateurs équipés de VPN, téléphones portables...), et une organisation du travail adaptée pour assurer la continuité de service auprès des clients du Groupe dans tous les pays.

Un dispositif a été mis en place par le Groupe afin qu'en cas de crise majeure – de nature sanitaire, climatique ou politique – tous les collaborateurs, résidents ou voyageurs, pourront être identifiés et assistés le cas échéant. Le déploiement de *LionAlert* dans le Groupe est destiné à pouvoir contacter les salariés et s'assurer de leur sécurité.

Publicis Groupe attend de ses fournisseurs le même niveau d'exigence qu'à l'égard de leurs propres salariés. Ces trois sujets font partie des *CSR Guidelines for Business* (précédemment *CSR Procurement Guidelines*), annexées aux contrats signés par le Groupe avec ses fournisseurs.

Plan d'action et indicateurs clés

Des éléments du plan d'action sont présentés dans le chapitre 4.1.4.

En 2020 l'accent portera sur le renforcement des activités de prévention au sein des agences et en partenariat avec des partenaires de santé :

- ▶ taux d'absentéisme ;
- ▶ taux d'accident du travail ;
- ▶ protection sociale et accès aux activités de prévention ;
- ▶ nombre de fournisseurs écartés pour un motif lié à la santé et sécurité des personnes (Indicateur testé en 2019 ; généralisé en 2020).

4.4.2.6 Volet impacts environnementaux

Publicis Groupe a mis en place depuis une quinzaine d'années une politique environnementale « Consommer Moins et Mieux » qui repose sur 5 axes – chacun adossé à un indicateur de performance (voir chapitre 4.5 Environnement) :

1. la réduction des transports fortement émetteurs de CO₂ ;
2. la réduction de la consommation d'énergie et l'atteinte de 100 % d'énergies renouvelables ;
3. la réduction de la consommation des matières premières : eau, papier, plastique ;
4. la réduction des déchets sous toutes leurs formes afin d'atteindre 100 % de valorisation et recyclage ;
5. la neutralité carbone du Groupe avant 2030.

Les salariés dans toutes les entités sont associés à l'atteinte de ces objectifs, afin de trouver des solutions locales permettant de réduire les impacts dits incompressibles.

Tout début 2020, le Groupe a débuté dans une démarche SBTi (*Science Based Targets initiative*) pour rehausser son niveau d'exigence et d'engagement en faveur d'un alignement avec l'Accord de Paris, sur le scénario à 1.5° pour 2030 (voir chapitre 4.1.5).

Des mesures spécifiques et de nombreux outils collaboratifs en place dans les agences permettent à plus de 95 % des salariés du Groupe de travailler à distance en cas d'intempéries majeures ou de crise sanitaire.

Des contrôles sont effectués tout au long de l'année pour vérifier la résistance des dispositifs informatiques et valider l'efficacité des dispositifs de secours pour assurer la continuité de service.

Publicis Groupe attend de ses fournisseurs un engagement fort en matière de lutte contre le changement climatique. Le non-engagement des fournisseurs en matière de lutte contre le réchauffement climatique deviendra un motif de non-sélection lors des appels d'offres lancés auprès de fournisseurs Groupe (globaux, régionaux, pays, agence).

Plan d'action et indicateurs clés

Des éléments du plan d'action sont présentés dans le chapitre 4.5.

En 2020 l'accent portera sur la sensibilisation et mobilisation des fournisseurs pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre, et rejoindre l'objectif du scénario à 1.5°:

- ▶ réduction de l'intensité carbone *per capita* alignée sur des objectifs SBTi pour 2030 ;
- ▶ neutralité carbone avant 2030 (scopes 1+2+3) ;
- ▶ nombre de fournisseurs écartés pour un motif lié à la non-prise en compte des enjeux environnementaux (indicateur testé en 2019 ; généralisé en 2020).

4.4.3 Plan Anticorruption

Le Groupe s'est conformé aux dispositions de la loi Sapin II, article 17 II.1°, le Groupe a mis en place les piliers d'un plan de prévention tels que prévu par la loi, notamment un code de conduite (Janus), intégrant la politique anticorruption précisant les faits et les comportements relevant de corruption ou de trafic d'influence qui sont proscrits. La cartographie des risques intègre les risques d'exposition de la Société à des sollicitations externes à des fins de corruption et prenant en compte les zones géographiques où le Groupe exerce ses activités.

En France, la politique anticorruption est intégrée au règlement intérieur et a fait l'objet à ce titre de la procédure de consultation des représentants du personnel, prévue à l'article L. 1321-4 du Code du travail.

Politique

La politique anticorruption du Groupe est mise à jour régulièrement. Elle fait partie du Code de conduite Janus. Elle est accessible publiquement sur le site du Groupe, section CSR Smart Data. Elle pose le principe de Zero tolérance à l'égard de toute forme de corruption ou fraude, en précisant les contextes ou zones de risques, et en indiquant toutes les interdictions auxquels les collaborateurs de Publicis Groupe doivent se soumettre.

Formation et suivi

Des formations spécifiques ont été menées à l'attention des managers et des personnes particulièrement exposées au risque de corruption. Janus contient plusieurs références sur les cadeaux, les conflits d'intérêts, les conduites inappropriées ou considérées comme non éthiques (que ce soit avec des fournisseurs ou avec des clients), les questions de concurrence, et les pratiques inéquitables. Les juristes du Groupe jouent un rôle important en matière de sensibilisation et d'application des lois et réglementation relatives à la corruption, la fraude et le blanchiment d'argent. Basés dans les centres de services partagés (Re:Sources) et rattachés fonctionnellement à la Direction juridique du Groupe, ces juristes effectuent une veille permanente des lois et des réglementations relatives aux sujets de la corruption. Ils travaillent sur la prévention, et établissent des procédures de conformité adaptées aux marchés locaux. L'objectif est de maintenir des standards extrêmement stricts qui répondent aux contraintes réglementaires en vigueur.

Les fournisseurs sont évalués et sur ces aspects avant la signature du contrat et peuvent être écartés si des risques sont détectés, avant la signature des contrats.

Évaluation

Dans le cadre de leurs missions régulières en agences, les équipes de l'audit interne consacrent du temps au rappel des règles du Groupe en matière de lutte anticorruption et d'éthique et vérifient leur application *in situ*. Sont passés également en revue les éventuels conflits d'intérêts et des cadeaux.

Des procédures de contrôles comptables internes ou externes sont mises en place ; elles sont destinées à s'assurer que les livres, registres et comptes ne sont pas utilisés pour masquer des faits de corruption ou de trafic d'influence. Les contrôles sont réalisés par les équipes financières, les équipes du contrôle interne ou avec l'aide des auditeurs externes dans le cadre des audits de certification des comptes prévus à l'article L. 823-9 du Code de commerce.

L'équipe de l'audit interne rend compte de ses travaux liés à l'anticorruption auprès de la Direction générale, et un rapport est présenté au Comité d'audit du Conseil de surveillance (voir chapitres 2.2.2 et 2.2.3 du présent document).

Alerte

Salariés, fournisseurs, toute personne tiers peut signaler des faits auprès du dispositif d'alerte centralisé mis en place en 2019 ethicsconcerns@publicisgroupe.com. Chaque sujet est instruit par les équipes de l'audit interne, sous la responsabilité de la Secrétaire générale. La confidentialité est garantie de même que la protection contre des risques de représailles.

Sanction

Un régime disciplinaire permet de sanctionner les salariés de la Société en cas violation du code de conduite.

Des dispositions peuvent être prises immédiatement à l'égard d'un fournisseur contrevenant à cette politique anticorruption.

4.4.4 Dispositif d'alerte (*whistleblowing*)

Le dispositif unique et centralisé ethicsconcerns@publicisgroupe.com est pleinement opérationnel ; il permet de répondre de manière plus simple et efficace aux différentes alertes. Qu'elles émanent de collaborateurs, de clients, de partenaires, de fournisseurs ou de toute autre partie prenante, toutes les alertes reçues (courrier, e-mails...) sont traitées. Des investigations sont conduites par la Direction de l'audit interne, avec les moyens appropriés en fonction des sujets, et en veillant à préserver la stricte confidentialité. Les lanceurs d'alertes sont protégés par la confidentialité et toute forme de représailles est interdite.

En 2019, 66 alertes ont été traitées dont 40 % venant de signalements internes. La moitié des cas porte sur des questions RH. 100 % des alertes reçues ont fait l'objet d'une enquête

pilotée par l'audit interne avec l'appui des juristes internes et ont tous été traités.

Le Directeur de l'audit interne rend compte à la Direction générale des résultats des investigations menées et un rapport est fait à chaque Comité d'audit du Conseil de surveillance.

4.4.5 L'éthique professionnelle et au sein des métiers

L'éthique est un enjeu transversal dont certaines dimensions sont abordées dans le chapitre 4.2.4 autour des clients (Communication responsable, protection des données personnelles). C'est dans ce cadre que s'inscrivent également, à titre d'exemples, les initiatives suivantes conduites et suivies par le Groupe depuis ces dernières années :

En matière d'autorégulation professionnelle, à l'échelle internationale, le Groupe reste très impliqué avec les professionnels et toutes les autorités compétentes de l'écosystème pour avancer sur les standards et bonnes pratiques. Depuis plus de 80 ans, le secteur de la communication est régi au niveau international par le Code Marketing de l'ICC (Chambre de Commerce Internationale www.iccwbo.org). Ce code est la référence en matière d'autorégulation et de bonnes pratiques pour la publicité et le marketing (*Advertising and Marketing Communication Practice – ICC Code*) ; il intègre la communication digitale et les applications mobiles. La version 2018 reprend les principes fondateurs : toute communication se doit d'être légale, décente, honnête, véridique et socialement responsable. Ce code se veut neutre en termes de technologie et de media donc aucun acteur ne peut y déroger. Ce code donne un cadre précis à la communication destinée aux enfants (moins de 12 ans) et aux adolescents (entre 13 et 18 ans), prend en compte les personnes vulnérables, et il intègre les enjeux liés à la collecte et la protection des données et le droit au respect de la vie privée :

- ▶ les agences du Groupe sont actives dans les **organisations professionnelles nationales et internationales**. Signalons les travaux conduits avec l'IAB (*Interactive Advertising Bureau*) et le MRC (*Media Rating Council*) sur la visibilité des publicités digitales et la manière de les comptabiliser (*viewability*). Publicis Media a été la première agence à être certifiée Gold standard en 2018 comme en 2019. Ces travaux se font en lien étroit avec les autres organisations professionnelles comme le 4As (*American Association for Advertising Agencies*), notamment le 4A's Privacy Committee à l'ASRC (*Advertising Self Regulatory Council*) aux États-Unis, ou encore à l'EASA (*European Advertising Standards Alliance*). Le Groupe a participé au lancement de la Global Alliance for Responsible Media, lancées à Cannes en 2019, à l'initiative des annonceurs regroupés au sein de la WFA (World Federation of Advertisers). Ces projets sont engageants pour le Groupe, tout comme ceux réalisés collectivement sur le *Online Behavioral Advertising* ou le *Native Advertising*, que cela soit aux États-Unis ou en Europe ;
- ▶ **Trustworthy Accountability Group**, TAG est la première initiative interprofessionnelle dédiée à la lutte contre la

criminalité au sein de toute la chaîne d'approvisionnement de la publicité numérique. Son action se concentre autour de 4 domaines : éliminer le trafic frauduleux, combattre les logiciels malveillants, lutter contre la piraterie sur Internet et promouvoir la transparence (*TAG Anti-piracy pledge*). L'objectif est de veiller à la *brand safety* c'est-à-dire à ce que les marques n'apparaissent pas sur des sites ou environnements inappropriés. Le *TAG Registry*, a été le second volet du programme *Verified by TAG* dont l'objectif est la lutte contre la fraude et la criminalité lié au secteur de la publicité en ligne, et de promouvoir des bonnes pratiques ; Publicis Groupe fait partie des entreprises intégrées dans le *TAG Registry*. Publicis Media a été le premier groupe à se voir attribué le statut *TAG Platinum* en 2019, ayant été validé sur les sujets suivants : *TAG Certified Against Fraud*, *TAG Certified Against Piracy*, *TAG Certified Against Malware*, et en parfaite conformité avec les *TAG Inventory Guidelines* ;

- ▶ **Digital Ad Trust** : cette initiative française lancée en 2017 est pleinement opérationnelle depuis deux ans, rassemble tous les acteurs de l'écosystème, dont les agences Media. L'objectif de cette démarche coordonnée par l'IAB France (*International Advertising Bureau*), vise à évaluer et valoriser les sites responsables, tant par la qualité des contenus que par les pratiques publicitaires utilisées (politiques de cookies et de préférences de navigation).

En matière d'éducation, depuis 10 ans, Publicis Groupe est partenaire du programme européen « MediaSmart » (« PubMalin » en France www.pubmalin.fr) destiné aux instituteurs et professeurs des écoles pour éduquer les enfants de 8-11 ans au décodage de la publicité, dans une démarche collective avec les représentants des médias, des enseignants, des associations de consommateurs, des autorités de tutelle. Le Groupe participe aussi au programme « MediaSmart Plus » destiné aux collégiens et à leurs professeurs ;

Les organisations professionnelles (au niveau national ou régional) ; les agences participent de plus à des travaux transversaux en lien avec d'autres parties prenantes et sur de nombreux sujets concernant les activités du Groupe. Des managers d'agences ou des experts sont engagés dans ces instances, et veillent à ce que leurs équipes appliquent les bonnes pratiques qui s'améliorent en permanence.

4.4.6 Audits et Certifications

Les métiers de la communication sont soumis à différents cadres formels ; les agences du Groupe sont parfois auditées par les clients sur différents sujets. Aux États-Unis, à la suite de la demande formulée par l'organisation professionnelle des annonceurs (ANA) portant sur des questions de fiabilité des audiences, tous les audits réalisés chez Publicis Media n'ont pas démontré d'anomalie, renforçant ainsi la crédibilité des solutions media proposées aux clients.

Parmi les principales certifications en place dans les agences, se trouvent :

- ▶ les certifications ISO ; 23 % des effectifs sont couverts par les différentes certifications ISO ; la majorité d'entre elles couvrent des agences en Inde et aux États-Unis ;

Norme ISO	Nbre d'agences certifiées
ISO9001	19
ISO14001	16
ISO27001	10
ISO22301	1
ISO17100	2
ISO20121	3
ISO45001	2

- ▶ les certifications professionnelles dans certains pays, elles sont requises pour certaines activités par exemple avec la CENP au Brésil ou la CAANR en Nouvelle-Zélande ;
- ▶ les certifications technologiques qui sont très nombreuses et couvrent différents types de standards techniques.

Mais aussi :

- ▶ les qualifications métiers liées à certains secteurs d'activité très encadrés comme la santé pour les agences de Publicis Health, tant aux États-Unis, qu'en France ou au Royaume-Uni : des collaborateurs sont formés au cadre réglementaire local et toute campagne fait l'objet d'une revue de conformité *Compliance review* ;
- ▶ les accréditations professionnelles permettant des audits et vérifications pour le compte de clients ; c'est le cas des équipes de Publicis Communications aux États-Unis, qui effectuent les audits demandés par les clients sur différents aspects, comme en matière de *supplier diversity*.

4.4.7 Conformité

Toutes les questions de conformité sont suivies par la Direction juridique du Groupe placée sous la responsabilité du Secrétariat général, avec l'appui des équipes locales dans tous les pays.

Par rapport au référentiel GRI :

- ▶ Publicis Groupe ne reçoit pas de subventions d'État ou de financements publics ;
- ▶ Publicis Groupe, dont les activités essentielles sont des prestations de service intellectuel, n'a pas eu à déplorer d'incidents impliquant le travail des enfants ainsi que le travail forcé ou obligatoire, ni d'incidents relatifs à la violation des droits des populations autochtones, ni de griefs relatifs aux droits de l'homme ;
- ▶ Publicis Groupe n'a pas connu d'incidents de non-conformité aux règlements et codes volontaires concernant : les impacts sur la santé et la sécurité des consommateurs ; l'information autour de ses produits et services ; en matière de mise à disposition et d'utilisation de ses services ;
- ▶ Publicis Groupe n'a pas fait l'objet de plaintes pour atteinte à la vie privée ou à la perte de données relatives aux clients ;
- ▶ comme chaque année, un très petit nombre d'agences (bien moins de 10) ont eu à déplorer des incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication, ce qui se traduit le plus souvent

par des avis ou notifications émanant des instances de tutelle ou d'autorégulation, donnant lieu à chaque fois à des modifications immédiates ;

- ▶ Publicis Groupe n'a pas eu à faire face à des actions en justice pour infraction à des lois antitrust, ni pour comportement anticoncurrentiel ou pratique monopolistique, ni de corruption.

Au regard de l'article R.225-105, et des précisions demandées dans d'autres textes légaux français, les impacts environnementaux sont traités dans le chapitre suivant. Cependant, certains indicateurs ne sont pas applicables à

Publicis Groupe compte tenu des activités de services et de prestations intellectuelles, à savoir :

- ▶ les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et pollutions ; compte tenu de la faible matérialité de ce type de risques, le Groupe ne prévoit pas de provisions et garanties pour risques environnementaux ou liés aux effets du changement climatique ;
- ▶ la prise en compte des nuisances sonores, et autres nuisances et pollutions spécifiques à l'activité ;
- ▶ les mesures de prévention, de réduction ou de réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol (y compris l'utilisation des sols) affectant l'environnement.

4.5 ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE

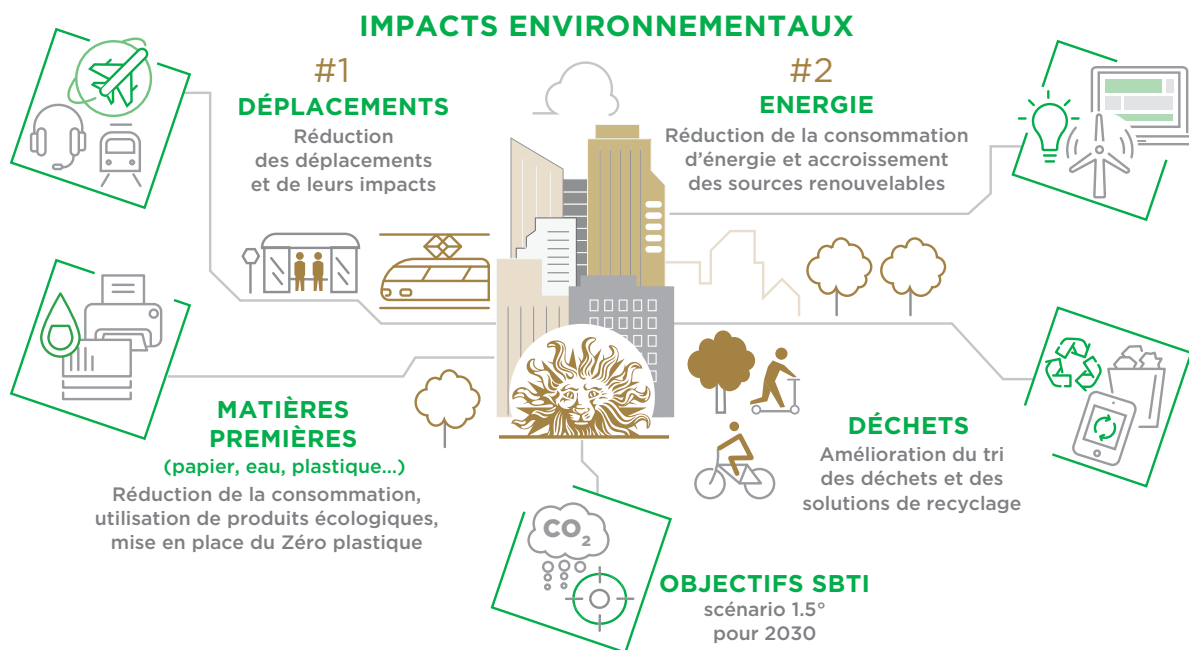
En signant le Pacte Mondial des Nations Unies dès 2003, puis le plaidoyer des Nations Unies *Caring for Climate* en 2007, l'entreprise a adopté une approche volontaire pour mettre en place des solutions économes en ressources et mieux suivre ses impacts environnementaux. 2019 va marquer un tournant avec un changement d'échelle en matière de lutte contre le réchauffement climatique.

L'écoconception est au cœur de l'élaboration d'une campagne pour un client dans de plus en plus d'agences. Les équipes sont à la recherche de partenariats afin de bâtir des projets

plus durables grâce à des logiques nouvelles comme celles de l'économie circulaire ou de l'économie de partage. Des approches d'écoconception et d'évaluation sont testées, et donnent des résultats convaincants. Ces démarches volontaires permettent d'associer les clients, les fournisseurs, des partenaires.

Enfin, les salariés sont très impliqués dans les démarches internes, notamment d'éco-gestes au quotidien, afin de limiter les impacts, les deux plus importants étant ceux issus des déplacements et transports, et la consommation d'énergie.

/ Politique environnementale et impacts



4.5.1 Adaptation au changement climatique

Au regard des enjeux de société face à l'urgence climatique, Publicis Groupe s'est engagé dans la démarche SBTi (Science Based Targets Initiative) afin de préciser ses objectifs pour 2030, en suivant les engagements de l'Accord de Paris et le scénario 1,5°. Ces objectifs seront fixés dans le courant de l'année 2020. Le plan d'action reposera sur 3 piliers :

I. Réduction de tous les impacts directs des agences de plus de 40 % avant 2030 : principalement énergie et déplacements, intégrant la réduction des déchets (100 %

recyclé) à la mobilisation des salariés pour mettre en œuvre des solutions permettant de réduire tous les impacts du quotidien ;

II. Atteindre 100 % de l'énergie consommée issue directement de sources renouvelables avant 2030 : avec 37,1 % d'ENR en 2019, le plan prévoit une amélioration de 6% du total d'ENR par an d'ici à 2030 ;

III. Couvrir 100 % des impacts incompressibles par des mécanismes de compensation dès que possible avant 2030 ; la compensation carbone étant considérée comme le dernier recours ;

Ce plan d'action sera piloté et suivi par le département RSE. Les principes ont été entérinés par le Directoire et présentés au Conseil de surveillance qui l'a validé.

4.5.2 Politique environnementale

La nouvelle politique environnementale du Groupe « Consommer Moins et Mieux » est, depuis l'origine, adossée à la stratégie européenne Climat-Énergie pour 2030 ; au regard de l'urgence climatique, en 2019, le Groupe a revu ses objectifs.

Publicis Groupe a choisi de suivre volontairement les recommandations du TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosure*), et a engagé un processus avec SBTi (*Science Based Target Initiative*) pour la définition de ses nouveaux objectifs pour 2030.

La politique environnementale reste structurée autour des axes suivants afin d'atteindre au plus vite la neutralité carbone :

1. Réduction des transports (notamment aériens) et de leurs impacts grâce à la mise en place de salles de téléconférence, de dispositifs de conférence téléphonique, encouragements en faveur des modes de transports moins émetteurs (type transports en communs, « Green cabs », voitures de fonction électriques, hybrides, plus petites...) ou de solutions alternatives de mobilité (vélo) ;
2. Réduction de la consommation d'énergie et amélioration de l'efficacité énergétique (en cherchant à limiter les impacts liés à l'électricité, au chauffage et à l'air conditionné).
3. Réduction des consommations des ressources naturelles et des matières premières (principalement papier, eau, plastiques). Début 2020, un plan mondial a été engagé pour éliminer de toutes les agences les plastiques à usage unique (*Zero Single Use Plastic*) afin de se conformer rapidement aux objectifs du plan voté par le Parlement Européen ;
4. Systématisation des filières de recyclage et de gestion organisée des déchets (non dangereux)

Le tableau de synthèse en fin de chapitre permet de voir les évolutions en cours.

Publicis Groupe est signataire du *French Climate Business Pledge*, réaffirmant la détermination des entreprises françaises en faveur des objectifs de l'Accord de Paris, de la transition énergétique et de la lutte contre le réchauffement climatique dans un scénario de 1,5°.

5. Atteindre la neutralité carbone pour l'ensemble du Groupe dès que possible avant 2030

Focus sur l'immobilier

Les enjeux environnementaux sont pris en compte dès la phase amont d'un projet par la Direction de l'immobilier du Groupe, qu'il s'agisse de travaux d'aménagements pour les agences ou lors de la recherche de nouveaux locaux. L'objectif est de privilégier des espaces répondant à des critères de performance énergétique et environnementale. Chaque année, des exemples de bonnes pratiques sont échangés entre les différents

responsables Immobiliers des pays afin d'anticiper les besoins pour les prochains locaux :

- ▶ certification du bâtiment (LEED, BREEAM, HQE, Energy Star...) ; comme à Boston, New-York, Chicago, Los Angeles, Gurgaon, Bangalore ou Shanghai, et Paris ou Londres ;
- ▶ sélection du fournisseur d'énergie et du mix énergétique incluant des énergies renouvelables (ENR) ; certaines agences sont déjà à 100 % d'ENR ;
- ▶ installations électriques économes et gestion régulée du chauffage et de l'air conditionné ;
- ▶ suivi des consommations d'eau et des autres fluides utilisés (air conditionné) ;
- ▶ matériaux biosourcés pour les aménagements intérieurs et la décoration ;
- ▶ dispositifs de tri des déchets et filières de recyclage effectives (prouvées).

Ces deux dernières années, le Groupe a réduit de 20 % ses surfaces occupées, avec des regroupements spectaculaires comme à New-York en passant de dix adresses à trois, Londres en passant de onze adresses à cinq, ou en regroupant toutes les entités de Boston dans un immeuble unique et totalement rénové. L'intégration des équipes Epsilon s'est faite au cours du deuxième semestre 2019 et a d'ores et déjà permis d'importantes synergies. 16 agences sont certifiées ISO14001.

Protection de la biodiversité

Ce sujet est géré localement, en fonction de l'environnement immédiat de chaque agence et sa capacité réelle d'influence. Au Costa Rica, Re:Sources demeure un modèle d'approche volontariste avec un plan engageant les salariés dans un programme de compensation carbone qui favorise la biodiversité locale, en préservant la faune et la flore tropicale dans des forêts protégées. En France, le Groupe continue le déploiement de son rucher réparti sur 4 sites : les Champs-Élysées, Bastille, Gambetta, Saint Denis. Des collaborateurs sont formés pour accompagner le suivi des ruches. Outre le soutien à la filière apicole française, un partenariat a été établi avec l'association Apiflordev qui lutte contre la pauvreté en Afrique : 100 % du miel des ruches parisiennes sert à financer l'installation de ruches au Sénégal, indispensable pour la biodiversité et d'un point de vue social. En Chine, des agences se sont regroupées dans un programme de plantations d'arbres pour lutter contre la déforestation locale. La protection de la nature ou de la planète fait l'objet de campagnes *pro bono* ou d'activités de bénévolat au bénéfice d'associations de l'environnement et de défense des ressources naturelles (dont végétales et animales) dans de nombreux pays.

4.5.3 Écoconception des campagnes et projets pour les clients

L'objectif général est de réduire tous les impacts des activités et des réalisations. Suivant l'exemple de Publicis Conseil en France, plusieurs agences ont désormais mis en place des

process destinés à évaluer en amont du projet les options d'écoconception : si ces paramètres sont bien pris en compte, cela permet de réaliser des campagnes ou solutions digitales plus sobres, qu'il s'agisse d'énergie consommée, de matières premières à utiliser, de déplacements à limiter, de déchets à maîtriser... Ces règles permettent de mieux anticiper les impacts et de trouver des solutions alternatives. La consolidation des données projets reste peu pertinente ; en effet, si le Groupe s'est doté d'un outil de calcul *ad hoc*, élaboré et suivi par Bureau Veritas, l'analyse pertinente est la lecture projet par projet, afin d'évaluer la réduction des impacts négatifs et l'augmentation des impacts positifs, grâce aux solutions finalement retenues par l'agence et le client.

L'outil est désormais opérationnel ; il a permis d'évaluer avec les premiers clients intéressés les options permettant de réduire nettement les impacts, et il a guidé des opérations de compensation pour les impacts incompressibles. Cet outil sera testé dans plusieurs pays en 2020.

Information et formation des salariés aux enjeux environnementaux

Les collaborateurs sont informés et formés localement, dans chaque agence à ces enjeux lors des *Green Weeks* semaine d'action et d'animation interne, lors des *Cleaning Days* qui ont lieu plusieurs fois par an. En fonction de l'actualité, des campagnes d'affichage ou d'information interne permettent de maintenir un niveau de sensibilisation et de suivre les progrès accomplis (du type : moindre consommation d'électricité, réduction de la consommation de papier, meilleure valorisation des déchets...). L'objectif est de généraliser les éco-gestes sur le lieu de travail et en dehors, afin de réduire les impacts négatifs.

4.5.4 Consommations et impacts

Les impacts négatifs du Groupe pris en compte dans le calcul des émissions de gaz à effet de serre proviennent, par ordre d'importance :

1. Les déplacements estimés à 990 000 km (calcul : déplacements professionnels + personnels [domicile/travail]). Le Groupe a poursuivi la diminution des vols professionnels et un meilleur usage des salles de téléconférence et d'outils collaboratifs de travail à distance (vidéo & voix) afin d'éviter les déplacements autant que possible. Pour ce qui est des véhicules de fonction, le Groupe a adopté les objectifs européens, à savoir des émissions de CO₂ inférieures à 130 gr (l'objectif européen étant de 95 gr en 2021). Enfin les pratiques individuelles commencent à changer de manière significative avec des demandes de véhicules hybrides, voire tout électriques ;
2. L'énergie consommée estimée à 146 340 000 kWh. Les **énergies renouvelables représentent 37,1 %** de la consommation totale (sur la base des certifications données par les fournisseurs d'électricité). Les efforts se poursuivent en matière d'efficacité énergétique et de bonnes pratiques (politique du *switch off* des ordinateurs, des machines telles que les imprimantes et des lumières les nuits et week-ends) ;
- a. **Data centers** : le travail d'optimisation et de rationalisation des serveurs est permanent, ainsi que la consolidation des applications incluant les produits et services digitaux réalisés pour les clients. Ce travail se fait avec des partenaires du Groupe afin de suivre de manière homogène les résultats. Les efforts se poursuivent dans tous les pays depuis 2016, chaque année ce sont des économies de 12 % qui sont réalisées sur la consommation des serveurs en Amérique du Nord et de 10 % en Europe. Un plan ambitieux sur plusieurs années a permis de réduire le nombre de machines et de doter tous les collaborateurs de la palette d'outils virtuels efficaces et économes en énergie ;
- b. **Audits énergétiques** : en l'application de la directive 2012/27/UE, les agences en Europe ont réalisé des audits énergétiques qui ont permis de déterminer des plans de progrès pour les années à venir (amélioration des installations ou du renforcement des éco-gestes individuels et collectifs par exemple). Pour le siège de Paris, on a constaté une amélioration de l'efficacité énergétique de 15 % sur l'électricité et sur le chauffage. Au Royaume-Uni où le plan d'efficacité commence à porter ses fruits à Londres, les objectifs sont atteints en matière d'énergies renouvelables (30 %) ;
3. Les immobilisations (bâtiments, matériels de bureau incluant les équipements IT, serveurs...) ; le Groupe cherche à utiliser les solutions issues du Green IT permettant de travailler avec des ordinateurs plus économes, des logiciels et programmes plus vertueux ;
4. La consommation de papier : 610 tonnes ont été consommées dont 80 % des volumes sont certifiés ou normés (FSC, PEFC ou autres labels) ; tout comme les consommables (cartouches, fournitures...). Depuis des années, la politique « zéro papier » a été encouragée partout. Le déploiement de dispositifs comme *Follow Me* permet de choisir l'imprimante en fonction des types de documents à imprimer et d'enclencher l'impression uniquement par badge, faisant réaliser dans les premières semaines d'installation jusqu'à 50 % d'économies de papier ;
5. La consommation d'eau estimée à 727 200 m³ – soit 8,8 m³ *per capita*. Les agences sont locataires dans des immeubles qui sont approvisionnés par les dispositifs locaux ; les principales améliorations portent sur les sanitaires (*sensors*) et l'intervention rapide dès la détection de la moindre fuite d'eau. Les approvisionnements sont issus des systèmes municipaux de distribution d'eau ou des opérateurs privés, dans le cadre de contrats à long terme passés avec les gestionnaires des immeubles où se trouvent les agences du Groupe. L'objectif est de réduire la consommation d'eau dans toutes les agences ;
6. Le volume des déchets recyclés non dangereux est estimé à 2 211 tonnes. L'essentiel de ces volumes est constitué

de papiers et cartons. Ils sont traités dans des filières de recyclage avec traçabilité (certaines agences ayant une traçabilité en place pour 100 % de ces volumes). Le Groupe ne gère pas de déchets dangereux ou toxiques compte tenu de ses activités de services. Les déchets électroniques sont repris dans les filières locales DEEE ou WEEE, dans le cadre des contrats de reprise de matériels :

- a. En matière **d'économie circulaire**, les agences se sont engagées volontairement depuis une dizaine d'années à promouvoir les supports issus de papiers, plastiques, tissus et autres matériaux recyclés, que cela soit pour des éditions sur papier ou pour des événements et manifestations éphémères, en travaillant avec des fournisseurs garantissant ces matières premières issues du recyclage,
- b. La question du **gaspillage alimentaire** est suivie depuis plusieurs années. Dans toutes les agences, les collaborateurs doivent réduire le gaspillage du quotidien et renforcer les logiques de partage, afin de lutter contre la précarité alimentaire. Par exemple, en fin d'après-midi, des collaborateurs peuvent récupérer à la cafétéria (*kitchen, coffee room*) des surplus alimentaires intacts issus de réunions. En France, Sodexo, partenaire du Groupe notamment sur les sites des Champs-Élysées et de Bastille est très actif tant dans sa propre chaîne de production (de l'amont à l'aval) que dans sa communication sur les enjeux

du gaspillage auprès des salariés-clients des restaurants d'entreprise.

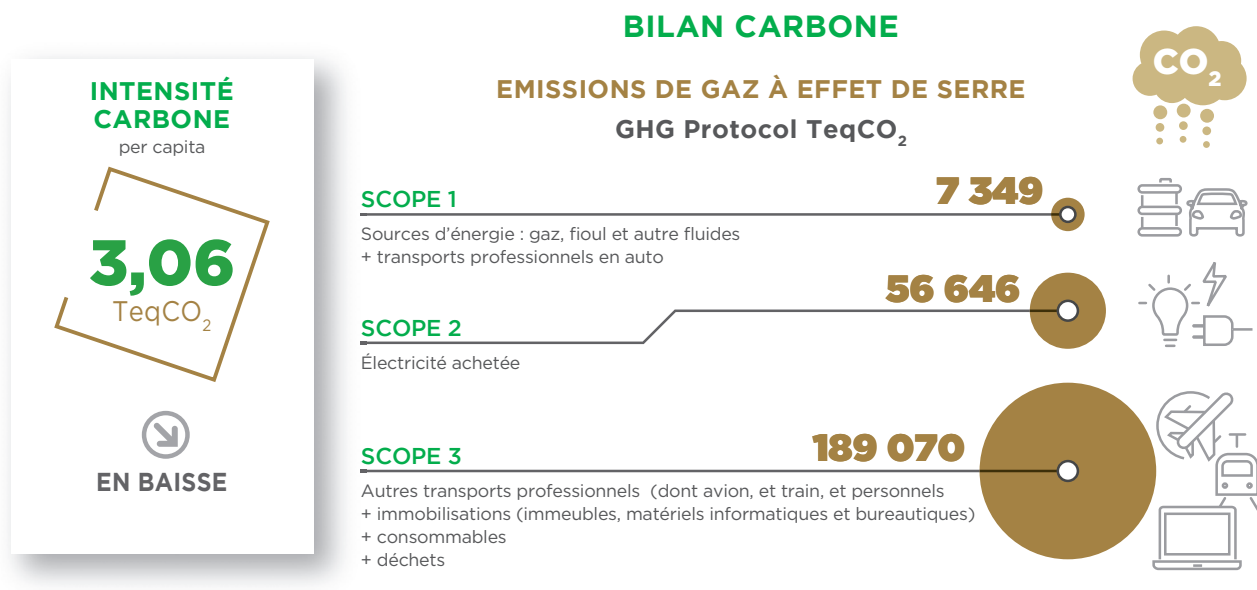
Le Groupe défend une alimentation responsable, équitable et durable, soucieuse du bien-être animal, comme en témoignent plusieurs projets réalisés avec différents clients (voir publicis groupe.com, section RSE).

4.5.5 Bilan des émissions de gaz à effet de serre

Pour la 10^e édition, le bilan des émissions de gaz à effet de serre suivant la méthode du GHG protocol a été calculé avec l'appui de Bureau Veritas pour le traitement des données recueillies par toutes les entités du Groupe (98 % des effectifs).

Les données 2019 prennent en compte les nouveaux facteurs d'émission mis à jour en janvier 2019 issus de la Base Carbone® gérée par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME, accessible sur www.basecarbone.fr) ; ces facteurs d'émission sont exigés par le Ministère Français de la Transition écologique et solidaire pour le Bilan GES.

Le total des scopes 1 + 2 + 3 en 2019 est de 253 218 TeqCO₂, soit une intensité carbone de 3,06 TeqCO₂ per capita, soit une réduction de l'intensité carbone per capita de 43 % en 10 ans.



Note de Bureau Veritas : la méthode de calcul GHG Protocol étant basée sur des facteurs d'émissions moyens, représentant donc un certain degré d'incertitude, elle fournit des estimations en ordre de grandeur, afin d'impulser des actions de réduction des émissions des gaz à effet de serre (GES) et de mesurer les progrès accomplis. Le degré d'incertitude lié à la réalisation du bilan des émissions GES 2019 de Publicis Groupe est estimé à 16 %.

/ Tableau de synthèse des indicateurs environnementaux

 L'évolution des données sur plusieurs années est accessible sur le site du Groupe, section RSE dans la partie *CSR Smart Data*.

Indicateurs	Unité	2009**	2017	2018	2019	Objectifs Eur. 2030*
Effectifs Groupe		45 000	77 767	75 588	83 235	
Scope 1	TeqCO ²	27 749	13 118	5 586	7 349 ⁽¹⁾	-
Scope 2	TeqCO ²	74 287	65 702	60 744	56 646 ⁽¹⁾	-
Scope 3	TeqCO ²	143 734	266 344	217 418	189 223 ⁽¹⁾	-
Scope 1+2+3	TeqCO ²	245 770	345 165	283 748	253 218 ⁽¹⁾	-
Intensité Carbone <i>per capita</i>	TeqCO ²	5,46	4,44	3,78	3,06 ⁽¹⁾	3,28
Consommation d'électricité	MWh	136 397	158 132	147 407	146 340 ⁽¹⁾	-
Intensité énergétique <i>per capita</i>	MWh	3,03	2,1	1,95	1,8 ⁽¹⁾	2,19
Proportion d'ENR sur consommation totale	%		33,5	33,5	37,1 ⁽²⁾	100
Consommation d'eau	m ³	232 000	750 122	724 401	727 200 ⁽¹⁾	-
Eau <i>per capita</i>	m ³	5,15	9,7	9,7	8,8 ⁽¹⁾	-
Volume total de déchets recyclés	tonnes	4 660	4 438	3 810	2 211 ⁽¹⁾	-
Déchets recyclés <i>per capita</i>	tonnes	0,10	0,05	0,04	0,02 ⁽¹⁾	-
Consommation de papier	tonnes	1 770	1 100	703	610 ⁽¹⁾	-
Dont papier <i>per capita</i>	tonnes	0,03	0,01	0,009	0,007 ⁽¹⁾	-
Total de kilomètres parcourus (déplacements professionnels et trajets domicile - travail)	milliers km	403 113	1 200 429	1 138 298	990 000 ⁽¹⁾	-
	-					
Déplacements <i>per capita</i>	milliers km	8,9	15,4	15,2	11,9 ⁽¹⁾	-
Voyages professionnels	milliers km	230 862	688 527	636 087	507 780 ⁽¹⁾	-
Domicile-travail	milliers km	172 251	512 132	502 210	482 220 ⁽¹⁾	-

(1) Publicis Groupe + Estimation pour Epsilon de +10% (base effectifs)

(2) Publicis Groupe seul, sans Epsilon

* Lettre d'engagement envoyée à SBTi en Février 2020. Scénario retenu 1,5° pour les 3 scopes.

Les nouveaux objectifs seront connus courant 2020 et remplaceront ceux alignés avec la stratégie Européenne Climat-Energie suivie depuis 10 ans.

Données disponibles sur CSR Smart Data

** 2009 est l'année de référence avec des chiffres consolidés Groupe

4.6 ÉVALUATIONS ET PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

La performance extra-financière de Publicis Groupe s'améliore chaque année, illustrant les progrès accomplis dans les différents registres. Le reporting dans sa structure, ses process et ses résultats sont vérifiés par des auditeurs externes, Bureau Veritas.

L'ensemble de la démarche est également suivi par les analystes financiers, les sociétés de gestion et les investisseurs dans le cadre de leur analyse ESG ainsi que par les clients du Groupe et prospects (questionnaires RSE, audits sur sites...), et par différents acteurs du développement durable dont

les évaluations peuvent être publiques (organismes publics, agences de notation, étudiants et enseignants...).

Publicis Groupe est retenu dans plusieurs indices parmi lesquels : FTSE4Good, Euronext Vigeo Eiris, Ethibel Sustainability Index Excellence Europe, ECPI Index, et fait l'objet d'évaluations annuelles avec des prismes spécifiques de la part de RobecoSAM (DJSI), MSCI, Sustainalytics, Standard Ethics, ISS-Oekom, CDP, Trucost, Ecovadis, Ethics & Boards... (détails sur *CSR Smart Data*).

4.7 MÉTHODOLOGIE DU REPORTING RSE

Périmètre et process

Le reporting RSE repose sur des indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux recueillis dans 815 entités du Groupe, et depuis 2009, avec un taux de couverture de 98 % des effectifs du Groupe (les exclusions étant les entités acquises depuis moins de six mois). Epsilon ayant été intégré le 1^{er} juillet 2019, les entités n'étaient pas encore prêtes pour le reporting RSE. Les données environnementales ont donc été estimées sur la base de 10% des effectifs, approche validée par les auditeurs externes. Ce périmètre est aligné sur celui du reporting financier comprenant toutes les filiales détenues à plus de 50% par le Groupe. Quatre indicateurs font l'objet de taux de couverture inférieurs, les exclusions étant liées à l'absence de données sur ces sujets de la part des filiales.

Absentéisme : Taux de couverture de 96 % des effectifs

Formation : Taux de couverture de 96 % des effectifs

Eau : Taux de couverture de 97 % des effectifs

Déchets : Taux de couverture de 94 % des effectifs.

Le reporting RSE 2019 porte sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019 et repose sur un rythme annuel.

Les données quantitatives sociales, sociétales et environnementales sont collectées en suivant les processus et les règles du reporting financier *via* un module dédié (HFMCSRGR1) intégré au système d'information financier et à ses processus spécifiques de vérification, contrôle et validation. Ces données sont placées sous la responsabilité des Directeurs financiers des agences et pays.

Les informations qualitatives sociales, sociétales et environnementales sont collectées *via* une plateforme interne dédiée (NAXOS) accessible à toutes les agences. Le volet qualitatif est placé sous la responsabilité des Chief Talent Officer (CTOs ou DRH) des agences et pays, qui valident les contenus partagés.

Ces deux outils sont interfacés pour des raisons de cohérence et de contrôle de matérialité. Les définitions et méthodes de calcul sont alignées avec GRI, et sont détaillées dans la section CSR Smart Data.

Le périmètre des impacts comprend l'entreprise et toutes ses filiales (98 %), ainsi qu'une partie des externalités liées aux activités digitales pour les clients (exemple : les serveurs) ou celles liées aux déplacements personnels des collaborateurs, et intègre une partie de la *supply chain* et des fournisseurs (pour ceux qui sont évalués par Ecovadis).

Le chantier visant à trouver une modélisation permettant une évaluation pertinente des impacts des travaux réalisés par les agences (campagnes, sites ou applications, stratégies digitales...) s'est poursuivi en 2019 avec Bureau Veritas Exploitation. Les tests ont validé l'approche et les modes de calcul, et l'outil va être testé à plus large échelle par les agences en 2020.

Gouvernance de la RSE et process du reporting RSE

La RSE est sous la responsabilité de la Secrétaire générale du Groupe, membre du Directoire. Les sujets RSE sont examinés par le Directoire, et sont suivis par le Comité des risques et stratégies, afin de partager avec les membres du Conseil de surveillance les évolutions en cours. Certains sujets autour des talents et de la diversité sont abordés régulièrement au cours des réunions du Conseil de surveillance.

Une synthèse des indicateurs clés est présentée chaque année à l'Assemblée générale des actionnaires.

La Direction de la RSE pilote un *CSR Steering Committee* interne regroupant les principales fonctions corporate du Groupe (finances, RH, audit, juridique, achats, risk management...). Le *CSR Steering Committee* est partie prenante d'un travail de fond autour du reporting intégré. Le département RSE travaille en mode projet avec de nombreuses équipes dans le monde. Selon

une double logique : *push* afin d'aider des initiatives internes à se mettre en place et de faire progresser certains sujets, et *pull*, avec le pilotage complet du reporting extra-financier.

Les équipes du Contrôle interne et de l'Audit interne vérifient, dans le cadre de leurs travaux tout au long de l'année, que les agences appliquent correctement les processus du reporting RSE et disposent d'un suivi historique des données et informations.

Le reporting RSE se fait au niveau de chaque entité du Groupe (815 en 2019 avec Epsilon) avec l'aide des *CSR Champions* en agence et l'appui des équipes des centres de services partagés (Re:Sources) étroitement associées dès l'amont du reporting. Le guide interne intitulé *2019 CSR Reporting Guidelines* définit l'ensemble du processus de collecte et de validation aux différents niveaux requis, ainsi que le contenu et définitions des différents indicateurs (plus de 90 indicateurs quantitatifs et qualitatifs). Ce document est diffusé à un groupe projet transversal comptant une centaine de personnes et aux 1 000 contributeurs lors des webinars qui ont accompagné la préparation entre octobre 2019 et janvier 2020. Dans le cadre de son processus de vérification et de contrôle des données (de chaque indicateur par agence), la Direction de la RSE au siège interagit directement avec toutes les entités durant la phase finale de consolidation.

Toutes les données quantitatives et des informations qualitatives sont contrôlées et analysées par la Direction de la RSE du Groupe qui réalise le reporting consolidé portant sur 100 % du Groupe. Les auditeurs de Bureau Veritas ont réalisé 56 audits sur site dans les agences : États-Unis, Colombie, Royaume-Uni, France, Afrique du Sud, Inde et Chine, auxquels ont été ajoutés 23 audits off-site (Allemagne, Brésil, Canada...) soit 79 agences au total, représentant 47 % des effectifs avec Epsilon et 52,8 % des effectifs sans Epsilon. Les entités d'Epsilon seront toutes dans le périmètre 2020. La totalité du rapport RSE est vérifié par les auditeurs externes (voir avis en fin de ce chapitre) conformément aux exigences réglementaires : ils contrôlent les données quantitatives et qualitatives consolidées au travers des contrôles aléatoires effectués parmi toutes les entités du Groupe, les process et ainsi que la cohérence de l'ensemble de l'exercice.

Référentiels

Le reporting extra-financier a été établi en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce, et en référence aux articles L.205-101-1, R.225-105 et R.225-105-1 relatifs aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, et sur les modalités de vérification. Le reporting prend en considération les précisions issues de lois plus récentes sur la transition énergétique et la croissance verte, ou sur la lutte contre le gaspillage alimentaire, ainsi que sur la modernisation du dialogue social et la sécurisation des parcours professionnels. Sont également intégrées la loi sur le devoir de vigilance et la loi Sapin 2 (anticorruption) ainsi que le règlement européen dit *règlement général sur la protection des données* (RGPD).

Les autres référentiels que le Groupe suit volontairement sont :

- ▶ les standards GRI ; (*Global Reporting Initiative*), la GRI étant la structure principale suivie depuis 2009 par le Groupe. Publicis Groupe suit les normes de reporting de développement durable de GRI et en applique les 10 principes (GRI 101). Le reporting 2019 a été préparé conformément aux normes GRI : Option essentielle. Un index de contenu GRI fournit un aperçu des informations importantes relatives au développement durable et il est disponible à l'adresse : <https://publicisgroupe-csr-smart-data.com/fr/> ;
- ▶ les 10 Principes du Pacte mondial des Nations Unies dont Publicis Groupe est signataire depuis 2003, associant désormais les 7 WEPs (*Women Empowerment Principles* de *UN Women*) ;
- ▶ les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies (*United Nations Sustainable Goals – SDGs*). Le Groupe a choisi de reporter sur 10 des 17 ODDs (voir chapitre 4.8) ;
- ▶ les lignes directrices de l'ISO 26000 dès 2011 pour une meilleure prise en compte des parties prenantes ;
- ▶ le référentiel américain *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) établi en 2014 pour le secteur de la technologie et communication ;
- ▶ les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (Recommandations pour une conduite responsable des entreprises dans un contexte international) sont également une référence ;
- ▶ le plaidoyer des Nations Unies *Caring for Climate* et signé par Publicis Groupe en 2007, ainsi que les engagements signés par les entreprises lors de la COP 21 en 2015 (Accord de Paris) ;
- ▶ le *Carbon Disclosure Project* (CDP) auquel le Groupe adhère volontairement depuis 2009 afin de participer à l'effort général de transparence sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Les données environnementales sont publiées selon la règle location based pour le scope 2 ;
- ▶ le TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosure*) qui définit des règles de Gouvernance et de disclosure en matière environnementale pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ;
- ▶ SBTi (*Science Based Targets Initiative*) destiné à valider des objectifs des entreprises en matière de réduction des impacts environnementaux et émissions carbone, approche alignée sur l'Accord de Paris, scénario 1,5°. Les nouveaux objectifs du Groupe pour 2030 seront publics courant 2020.

La table de concordance avec l'ensemble des référentiels retenus est publique, de même que les indicateurs RSE regroupés selon la grille GRI ou selon les ODD figurent dans CSR Smart data <https://publicisgroupe-csr-smart-data.com/fr/>.

4.8 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Au regard des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, le Groupe évalue sa contribution sur 10 d'entre eux (en couleur pleine) car alignées avec la stratégie de l'entreprise.

ODD	Parmi les objectifs-cibles suivis	Actions mise en place et indicateurs	Évolution et dispositifs
ODD 2 – Faim Zéro	<ul style="list-style-type: none"> Lutter contre le gaspillage alimentaire ; Favoriser une meilleure nutrition et encourager une agriculture durable. 	Encouragement des salariés à se mobiliser individuellement en faveur de l'ODD 2, dans le cadre de Common Ground, et à coopérer avec des clients, partenaires ou fournisseurs pour un impact plus fort. 30 projets locaux ont été engagés en 2019. Voir sur www.publicisgroupeonetable.com	Soutien en compétences auprès de 220 ONGs depuis 2016
ODD 3 – Bonne Santé et Bien-être	<ul style="list-style-type: none"> Assurer une protection médicale aux salariés ; Veiller à l'employabilité des équipes sur leur lieu de travail en agence. 	99 % des salariés du Groupe bénéficient d'une couverture médicale santé, avec la possibilité d'en faire bénéficier le conjoint et les enfants. Plusieurs agences du Groupe – dont tout le Royaume-Uni ont débuté un vaste plan de prévention en faveur de la santé mentale.	Couverture de soins améliorée
ODD 4 – Éducation de qualité	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter l'accès équitable à la formation ; Veiller à l'employabilité des salariés ; Améliorer le niveau de compétences et des expertises. 	69,8 % des salariés formés. Plus de 1 112 600 heures de programmes ont eu lieu (21,6 h <i>per capita</i>). Différentes actions sont en place pour recruter des profils plus diversifiés en termes d'origines et de parcours.	<i>Publicis Learning Platform</i> accessible à tous les salariés 24/24, en 13 langues.
ODD 5 – Égalité entre les sexes	<ul style="list-style-type: none"> Approche volontariste en faveur de la diversité des équipes ; Engagement pour l'égalité hommes-femmes ; Poursuivre de la lutte contre toutes les formes de discriminations. 	Objectif 40 % de femmes pour les dirigeants-clés. Suivi de l'égalité salariale : publication au Royaume-Uni du <i>Gender Pay Gap Reporting</i> (8 agences) ; Publication des Index Égalité Femmes-Hommes en France (15 agences avec des notes supérieures à 95/100). Poursuite de nombreux programmes internes en faveur de la mixité et de la diversité. Réaffirmation de la politique « Zéro Tolérance » à l'égard des discriminations sous toutes leurs formes, du harcèlement sexuel et des conduites inappropriées.	38,3 % de femmes dirigeants-clés Efforts à poursuivre pour les femmes <i>Head of Creation</i> et <i>Head of Data</i> , et <i>Head of Tech</i> , tous inf. à 30 %.
ODD 8 – Travail décent et croissance économique	<ul style="list-style-type: none"> Participer à la création d'emplois directs ; Veiller à une réelle égalité des chances. 	Le Groupe emploie directement 83 235 salariés dans le monde, représentant une charge de personnels de 6,073 millions d'euros. Le principe d'égalité des chances – <i>Equality of chance</i> (ou <i>Rooney Rule</i>) a été renforcé dans les plans d'action en faveur de la diversité (recrutement, promotion, succession...).	Effort soutenu en matière d'égalité des chances pour recruter et promouvoir des profils plus variés
ODD 10 – Inégalités réduites	<ul style="list-style-type: none"> Lutter contre le travail forcé, le travail des enfants, la traite des êtres humains, en y associant les fournisseurs. 	Signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003, et signataire en 2018 des sept WEPs (UN Women). Réaffirmation d'un attachement aux luttes contre le travail forcé, le travail des enfants, la traite des êtres humains et l'esclavage moderne. Plan de vigilance engagé pour améliorer le suivi des fournisseurs sur ces sujets.	Renforcement du suivi RSE des fournisseurs avec les nouvelles <i>CSR for Business Guidelines</i>
ODD 12 – Consommation et production responsable	<ul style="list-style-type: none"> Participer à la prise de conscience des enjeux de développement durable ; Faire évoluer les comportements vers une consommation plus durable. 	Accompagner nos clients dans leurs projets de développement durable fait partie intégrante de l'offre de services, afin d'informer et d'encourager les changements de comportements des consommateurs, clients-citoyens de plus en plus attentifs sur ces sujets. Sensibilisation interne des salariés aux bonnes pratiques et éco-gestes afin de réduire tous nos impacts directs	Utilisation des méthodes d'éco-conception Objectifs 2030 en cours d'évaluation par SBTi (Sc. 1.5°)

ODD	Parmi les objectifs-cibles suivis	Actions mise en place et indicateurs	Évolution et dispositifs
ODD 13 – Mesures pour la lutte contre le changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> Réduire des consommations et des impacts directs ; Participer à la préservation des ressources naturelles. 	<p>La politique environnementale du Groupe « Consommer moins et mieux » en place depuis 10 ans a permis une réduction de 43% de l'intensité carbone <i>per capita</i>. En rejoignant SBTi (<i>Science Based Targets Initiative</i>), le Groupe va définir dès que possible ses nouveaux objectifs pour les 10 prochaines années en suivant le scénario à 1.5°.</p>	<p>Objectifs : 100 % ENR avant 2030, Neutralité carbone dès que possible avant 2030.</p>
ODD 16 – Paix, justice et institutions efficaces	<ul style="list-style-type: none"> Promouvoir l'état de droit ; Lutter contre la corruption. 	<p>Le Groupe est un défenseur des droits de l'Homme et des libertés individuelles fondamentales. Parmi les principes éthiques du Groupe, la lutte contre la corruption, contre la fraude et contre les conflits d'intérêts, ont toujours été centraux, comme le principe « Zéro Tolérance » à l'égard de toute forme de discrimination, harcèlement ou violence. La formation des équipes aux évolutions légales est centrale. Le Plan de vigilance permet d'étendre le suivi RSE aux fournisseurs du Groupe et des agences.</p>	<p>Mise en place de PASS pour une autoévaluation RSE de tous les fournisseurs.</p>
ODD 17 – Partenariats pour la réalisation des ODD	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre les coopérations avec les différentes organisations en mettant nos compétences à leur service ; Faire rayonner des projets à impacts positifs. 	<p>Au sein de <i>Common Ground</i> regroupant les 6 grands groupes mondiaux de communication qui mettent leurs compétences au service de six ODD. Publicis Groupe a monté un programme dédié autour de l'ODD 2 (<i>Zero Hunger</i>), intitulé <i>One Table</i>. Le Groupe participe à différentes initiatives pluri-entreprises comme les <i>Daring Circles</i> du <i>Women's Forum</i> agissent en faveur des ODD.</p>	<p>Mécénat de compétences, <i>pro bono</i> et bénévolat pour 220 projets liées à l'ODD2 depuis 2016.</p>



4.9 RAPPORT DE VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

La déclaration de performance extra-financière revue concerne l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Demande, Responsabilités et Indépendance

Suite à la demande qui nous a été faite par Publicis Groupe et en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce français, nous avons effectué la vérification de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) relative à l'exercice clos le 31/12/2020 publiée dans le document d'enregistrement universel de Publicis Groupe, en tant qu'organisme tiers indépendant et accrédité par le Cofrac sous le N° 3-1341 (liste des implantations et portée disponibles sur www.cofrac.fr).

Il appartient au Directoire de Publicis Groupe d'établir et publier une DPEF en référence aux articles L.225-102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du code de commerce français. La DPEF a été préparée conformément aux procédures de reporting de Publicis Groupe, ci-après nommées « les procédures de reporting ». La DPEF sera disponible sur le site internet de la société ainsi qu'une synthèse des « procédures de reporting ».

Il nous appartient de conduire les travaux de vérification de la DPEF qui nous permettent de formuler un avis motivé quant à :

- ▶ La conformité de la DPEF aux dispositions prévues à l'article R.225-105 du code de commerce ;
- ▶ La sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R.225-105 ;

Nous avons conduit les travaux de vérification de la DPEF de manière impartiale et indépendante, en conformité avec les pratiques professionnelles de la tierce partie indépendante, notamment fondées sur les principes de l'AA1000 et en application du Code Ethique appliqué par l'ensemble des intervenants Bureau Veritas.

Nature et étendue des travaux

Pour délivrer l'avis motivé sur la conformité de la DPEF et l'avis motivé sur la sincérité des informations fournies, nous avons effectué nos travaux de vérification conformément aux articles A.225-1 à A.225-4 du Code de commerce et à notre méthodologie interne, pour la vérification de la DPEF, notamment :

- ▶ Nous avons pris connaissance du périmètre consolidé devant être considéré pour l'établissement de la DPEF, tel que précisé dans l'article L.233-16 du code de commerce. Et nous sommes assurés que la DPEF couvre l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre consolidé précisé dans la DPEF ;
- ▶ Nous avons collecté des éléments de compréhension relatifs aux activités de la société, au contexte dans lequel la société évolue, et aux conséquences sociales et environnementales de ses activités et des effets de ces activités quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- ▶ Nous avons pris connaissance du contenu de la DPEF et vérifié qu'elle intègre les éléments de l'article R.225-105 du code de commerce :
- ▶ La présentation du modèle d'affaires de la société ;
- ▶ La description des principaux risques liés à l'activité de la société, pour chaque catégorie d'information mentionnée au III de l'article L.225-102-1, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques appliquées par la société, le cas échéant, les procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques identifiés ;
- ▶ Les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance ;

Dans le détail, nos travaux ont été les suivants :

- ▶ Nous avons examiné le dispositif de l'entreprise pour passer en revue les conséquences de ses activités telles que listées au III de l'article L.225-102-1, identifier et hiérarchiser les risques afférents ;
- ▶ Nous nous sommes assuré que la DPEF couvre l'ensemble des catégories d'informations prévues dans cet article ou inclut une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques ;
- ▶ Nous avons vérifié que la DPEF présente, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;

- ▶ Nous nous sommes assurés de la mise en place par la société de processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la cohérence des informations mentionnées dans la DPEF. Nous avons examiné les «procédures de reporting» au regard de leur pertinence, fiabilité, caractère compréhensible, exhaustivité et neutralité, et le cas échéant, en tenant compte des bonnes pratiques professionnelles issues d'un référentiel sectoriel ;
- ▶ Nous avons identifié les personnes qui au sein de la société, sont en charge de tout ou partie du processus de reporting et nous avons mené des entretiens auprès de certaines de ces personnes ;
- ▶ Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;
- ▶ Nous avons apprécié par échantillonnage la mise en œuvre des « procédures de reporting », notamment les processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle des informations ;
- ▶ Pour les données quantitatives ⁽¹⁾ que nous avons considérées comme étant les plus importantes, nous avons :
 - Sélectionné un échantillon d'entités, contributrices dans le périmètre de consolidation, en fonction de leur activité, de leur contribution aux données consolidées de la société, de leur implantation et des résultats des travaux effectués lors des précédents exercices ;
 - Nous avons réalisé des vérifications sur site pour 56 agences ⁽²⁾ et des vérifications hors sites pour 23 agences ;
 - Réalisé des tests de détails sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des « procédures de reporting », à rapprocher les données des pièces justificatives, à vérifier les calculs et la cohérence des résultats ;
 - L'échantillon de nos travaux de vérification représente :
 - 52,8% hors Epsilon (ou 47% avec Epsilon) pour l'ensemble des agences sélectionnées pour les audits sur site et hors site, dont :
 - 41,3% des effectifs hors Epsilon (ou 36,8% avec Epsilon) pour l'échantillon des 56 agences auditées sur site
 - 11,5 % des effectifs hors Epsilon (ou 10,2% avec Epsilon) pour l'échantillon des 23 agences auditées hors site
- ▶ Nous avons complété nos travaux en réalisant des contrôles de cohérence, assortis de demandes d'envoi de preuves par les agences en cas d'incohérence détectée, sur un panel indicateurs ⁽³⁾ non audités par ailleurs. Les indicateurs les plus représentatifs de ce panel ont été testé sur 51 agences ;
- ▶ Nous avons également testé la solidité du processus de vérification des données réalisé par l'équipe en charge de la consolidation, notamment en réalisant des contrôles par sondage de la vérification de différentes données, en nous assurant de la bonne application du processus de vérification en place et de la traçabilité de ces vérifications internes et des suites données en cas de détection d'écart ;
- ▶ Réalisé une revue analytique des données et vérifié, sur la base de sondages, les calculs et la compilation de ces informations au niveau du siège et des entités vérifiées ;
- ▶ Pour les informations qualitatives que nous avons estimées les plus importantes, nous avons consulté des sources documentaires et, conduit des entretiens avec les personnes en charge de leur rédaction ;
- ▶ Nous avons examiné la cohérence des informations mentionnées dans la DPEF ;

(1) **Informations sociales** : Effectif total – diversité : % de femmes membres d'un Comex d'agence, % de femmes CEO d'agences, % de femmes directrices des équipes créatives, % de femmes directrices des équipes technologiques, évaluation des employés (% des effectifs, nombre total d'heures de formation, nombre d'heures de formation en présentiel, nombre d'heures de formation en e-learning et les informations qualitatives sur le bien-être au travail.

Informations environnementales : Consommation d'électricité, Proportion d'ENR sur consommation totale, déchets recyclables (matériel informatique recyclé, aliments recyclés, papiers recyclés, cartouches recyclées), distance parcourue par les salariés domicile- travail-domicile

Informations sociétales : nombre d'employés formés à Janus, nombre d'employés participant à des campagnes Pro Bono, valeur financière des campagnes Pro Bono, valeur financière des projets de volontariat, bilan des émissions de gaz à effet de serre.

(2) **Afrique du Sud** (Publicis Creative South Africa - Publicis Commerce South Africa) **Chine** (Publicis Shanghai agency - MSL Shanghai - Zenith China - Zenith Trading China - Starcom China - S&S Shanghai) ; **Colombia** (Prodigious Offshore center Colombia - SMG Colombia - Leo Burnett Colombia) ; **Etats-Unis** (Publicis Health Media - Digitas Health - Razorfish Health - Digitas Agencies - PS US Shared Capabilities - PS HQ US - PS US GS Public Sector - S&S New York - Mediavest USA - Publicis_New York agency - MSL USA_Heartbeat - Re:Sources USA_IT - Re:Sources USA BS - Zenith USA - S&S Wellness - Blue 449 Inc - Rokkan) ; **France** (Prodigious France - Publicis Conseil - Base Agency - ETO - Marcel - Publicis Media France - PS FR Shared Capabilities - Soft Computing) ; **Inde** (PS HQ India - PS IN Shared Capabilities - Re:Sources India Gurgaon Sapient IT - Re:Sources India Gurgaon BS - Publicis Ambience Advertising Pvt - Indigo Systems and Technology Consulting Pvt Ltd - LB Bombay - Performics.Convonix - Hanmer MSL - Starcom India Offline - LBI Technologies India Pvt Ltd - L&K S&S India) ; **Royaume-Uni** (LB London Agency - BBH Partners LLP - PS GB Shared Capabilities - Blue 449 UK - Digitas LBI Limited).

(3) **Informations sociales** : employés bénéficiant d'une protection médicale ; taux d'absentéisme ; taux de fréquence et taux de gravité, nombre de salariés bénéficiant de congés parentaux

Informations environnementales : quantités de déchets produits

Informations sociétales : enquêtes satisfaction clients

- ▶ Nos travaux ont été conduits entre le 14 octobre 2019 et la signature de notre rapport sur une durée d'environ 14 semaines la mission a été réalisée par une équipe de 10 vérificateurs qui ont conduit des entretiens avec les personnes en charge du reporting au niveau du siège et de chacune des agences auditées.

Observations sur les procédures de reporting ou le contenu de certaines informations

Sans remettre en cause les conclusions ci-dessous, nous exprimons les observations suivantes :

- ▶ Nous avons constaté des disparités dans la traçabilité de certains indicateurs dont principalement celui concernant : l'évaluation des employés et la formation au code éthique Janus. Des améliorations restent à apporter pour fiabiliser ces deux indicateurs au sein des agences.
- ▶ La filiale Epsilon a été intégrée au périmètre en juillet 2019, nous avons constaté que certaines données sociales de cette société ont été intégrées à La DPEF ; il est à noter que les données environnementales sont estimées (comme cela est indiqué dans la DPEF), cette filiale représente 11% de l'effectif consolidé total.

Conclusion sur la conformité de la DPEF et sur la sincérité des données

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause la conformité de la déclaration aux dispositions de l'article R.225-105 et la sincérité des informations fournies ;

Rapport d'assurance raisonnable sur les données publiées

À la suite de la demande qui nous a été faite par Groupe Publicis Groupe et en notre qualité d'organisme tiers indépendant, nous estimons que les travaux réalisés nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations extra-financières relatives à l'exercice clos au 31 décembre 2019 publiées dans le rapport de gestion de Publicis Groupe.

Conclusion

A notre avis les informations sélectionnées par la société ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs conformément au référentiel.

À Puteaux, le 2 avril 2020
Pour Bureau Veritas

Laurent Mallet
Directeur d'agence



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

5

5.1	INTRODUCTION	170	5.5	PUBLICIS GROUPE SA (SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE)	179
5.2	CROISSANCE ORGANIQUE	172	5.6	POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES	181
5.3	ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS	173	5.7	TENDANCES	182
5.3.1	Revenu net	173			
5.3.2	Marge opérationnelle et résultat opérationnel	174			
5.3.3	Autres postes du compte de résultat	175			
5.4	SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE	176			
5.4.1	Flux de trésorerie	176			
5.4.2	Capitaux et endettement du Groupe (à court et à long terme)	177			
5.4.3	Conditions d'emprunt et structure du financement du Groupe	178			
5.4.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	178			
5.4.5	Sources de financement	178			

Les développements ci-après sont les éléments principaux du rapport de gestion mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers devant comporter les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-2, L. 225-100-3 et au second alinéa de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Les autres informations qui correspondent à ce qui doit être inclus dans le rapport de gestion sont répertoriées à la section 10.7 « Table de réconciliation du rapport de gestion ».

L'analyse qui suit doit être lue en regard des comptes consolidés du Groupe et de leurs notes. Elle contient des informations sur les objectifs futurs du Groupe qui impliquent des risques et des incertitudes, incluant, en particulier, ceux décrits au chapitre 2 « Risques et gestion des risques ».

5.1 INTRODUCTION

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

Aux États-Unis, la croissance économique a décéléré en 2019, et a atteint + 2,3 % après + 2,9 % en 2018. Cette dégradation conjoncturelle limitée est imputable à la fin de l'effet très favorable de la baisse des impôts décidée par l'administration Trump en 2017, et aux effets des tensions commerciales avec ses principaux partenaires. Outre-Atlantique, l'économie est toujours dans un cercle vertueux consommation – emploi – croissance. Les créations d'emplois, bien qu'en retrait par rapport à l'année 2018, sont restées très dynamiques (1 977 000 sur l'année) et ont permis au taux de chômage de se maintenir à un niveau très bas. La politique monétaire de la banque centrale, qui a baissé ses taux directeurs en 2019 par rapport à 2018 a permis de limiter l'ampleur du ralentissement conjoncturel.

La croissance de la **zone euro** a continué à ralentir, à + 1,2 % après + 1,9 % en 2018 selon la Commission Européenne. Le haut de cycle a été atteint en 2017. Le ralentissement du commerce mondial, les tensions commerciales internationales, et les incertitudes sur le Brexit ont fortement affecté l'économie allemande, dont le PIB devrait augmenter de + 0,5 % seulement en 2019. L'industrie allemande est très proche de la récession, en raison notamment

des difficultés dans l'automobile. Les contrastes restent forts entre pays de la zone : si la France connaît une croissance de + 1,3 %, l'Italie frôle la récession, avec une croissance symbolique de + 0,2 %, selon les estimations du consensus Factset. L'inflation nominale a baissé significativement, puisqu'elle devrait être limitée à + 1,3 % vs + 1,8 % en 2018, selon la Commission Européenne.

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

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

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

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

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

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

utilisent Facebook et Google pour leurs premières publicités pour lancer leur notoriété.

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

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

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

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

même temps, le Groupe continue de promouvoir une nouvelle génération de leaders à des positions stratégiques.

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

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

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

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

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

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

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

5.2 CROISSANCE ORGANIQUE

Lorsque le Groupe compare ses résultats d'une année sur l'autre, il mesure l'impact sur le revenu net de l'évolution des taux de change, des acquisitions et cessions, et de la croissance organique. La croissance organique, qui représente la croissance du revenu net à périmètre et taux de change constants, se calcule comme suit :

- ▶ le revenu net de l'année précédente est d'abord recalculé au taux de change moyen de la période en cours ;
- ▶ le revenu net des acquisitions (net de celui des sociétés cédées lorsqu'il y en a) est retranché du revenu net de l'année en cours afin de neutraliser l'impact des changements de périmètre sur la croissance.

La différence entre le revenu net de l'année en cours, après déduction du revenu net des acquisitions (net de celui des sociétés cédées) et le revenu net de l'année précédente

(reconverti au taux de change de la période en cours) est rapportée au revenu net de la période précédente pour déterminer le pourcentage de croissance organique.

Le Groupe estime que l'analyse de la croissance organique du revenu net fournit une meilleure vision de sa performance et de son évolution que celle du revenu net publié car elle permet des comparaisons plus pertinentes entre le revenu net de l'exercice en cours et celui des périodes précédentes. De plus, le revenu net déterminé à périmètre et taux de change constants constitue également une mesure de performance communément utilisée dans son secteur d'activité.

Le revenu net déterminé à périmètre et taux de change constants n'est pas audité et ne constitue pas un instrument de mesure de la performance selon les normes IFRS. Il peut ne pas être comparable à des données désignées de façon similaire par d'autres entreprises.

(en millions d'euros)	Total
Revenu net 2018	8 969
Impact des taux de change	282
Revenu net 2018 au taux de change 2019 ^(a)	9 251
Revenu net 2019 avant impact des acquisitions ^{(1) (b)}	9 040
Revenu net des acquisitions ⁽¹⁾	760
Revenu net 2019	9 800
Croissance organique (b - a)/a	- 2,3 %

(1) Nettes de cessions.

La croissance organique est de - 2,3 % en 2019. Elle intègre d'une part une croissance de 18 % du revenu net des *Strategic Game Changers*, soit une contribution organique en revenu net de près de + 200 millions d'euros par rapport à 2018, et d'autre part un impact lié à l'attrition d'environ 200 points de base.

La croissance organique pour chacun des trimestres de 2019 a été de :

- ▶ 1^{er} trimestre : - 1,8 % ;
- ▶ 2^e trimestre : + 0,1 % ;
- ▶ 3^e trimestre : - 2,7 % ;
- ▶ 4^e trimestre : - 4,5 %.

5.3 ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

Il convient de signaler que les commentaires sur les chiffres qui suivent sont basés, sauf mention contraire, sur le compte de résultat et le bilan consolidés pré-IFRS 16.

Publicis Groupe a réalisé la cession de Publicis Health Services (PHS) au début de 2019. Pour cette raison, les taux de croissance organique sont également présentés en excluant l'impact de PHS sur la croissance du Groupe.

5.3.1 Revenu net

Le revenu net de Publicis Groupe en 2019 est de 9 800 millions d'euros, contre 8 969 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 9,3 %. La croissance à taux de change constant est de 5,9 % et les variations de taux de change ont un effet positif de

282 millions d'euros (impact de 3,1 %). Les acquisitions (nettes de cessions) ont eu une contribution de 760 millions d'euros au revenu net en 2019, reflétant la contribution d'Epsilon à partir de juillet 2019, et d'autres acquisitions telles que Xebia, Soft Computing et Rauxa, partiellement compensées par les cessions de PHS fin janvier 2019 et de Proximedia fin avril 2019.

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

Revenu net 2019 par zone géographique

Le tableau de répartition du revenu net ci-dessous permet d'observer les évolutions des grands marchés pour Publicis Groupe.

(en millions d'euros)	Revenu net		Croissance	
	2019	2018	Publiée	Organique
Europe	2 630	2 622	+ 0,3 %	- 2,0 %
% du total	27 %	29 %		
Amérique du Nord	5 516	4 795	+ 15,0 %	- 3,5 %
% du total	57 %	54 %		
Asie-Pacifique	1 006	924	+ 8,9 %	+ 0,8 %
% du total	10 %	10 %		
Amérique latine	326	347	- 6,1 %	- 4,9 %
% du total	3 %	4 %		
Afrique et Moyen-Orient	322	281	+ 14,6 %	+ 10,0 %
% du total	3 %	3 %		
Total	9 800	8 969	+ 9,3 %	- 2,3 %

L'Europe affiche une croissance de 0,3 %. Hors impact des acquisitions et des taux de change, la croissance organique est de - 2,0 %. La performance se compare à des bases élevées, particulièrement sur la deuxième partie de l'année, dans les trois pays principaux de la zone. La France et le Royaume-Uni enregistrent des croissances organiques légèrement négatives, de - 0,8 % et - 0,2 % respectivement. Le revenu net en Allemagne baisse de - 10,0 % en organique, particulièrement affecté par des pertes média en 2018.

Le revenu net en Amérique du Nord est en hausse de 15,0 % par rapport à 2018, intégrant l'impact positif de l'acquisition

d'Epsilon sur les six derniers mois de l'année. En organique, la région affiche une baisse de son revenu net de - 3,5 % en 2019. Les facteurs négatifs expliqués ci-dessus s'appliquent tout particulièrement aux États-Unis, qui voient leur croissance s'établir à - 4,1 % sur l'année. Le Canada enregistre une hausse de son revenu net en organique de 8,3 %.

L'Asie Pacifique est en hausse de 8,9 % et de 0,8 % sur une base organique. L'Australie enregistre une baisse de - 7,0 % de son revenu net en organique, la Chine est en baisse de - 1,8 %, alors que Singapour et l'Inde enregistrent des croissances à deux chiffres (16,5 % et 10,4 % respectivement).

Le revenu net en Amérique latine est en baisse de - 6,1 %, intégrant un impact négatif des variations de taux de change. En organique, la baisse du revenu net est de - 4,9 % sur l'année, avec un quatrième trimestre positif. La performance de la zone reflète des bases de comparaisons élevées et un contexte économique difficile dans certains pays. Les activités au Brésil sont en baisse de - 10,7 % en organique sur l'année. Le Mexique voit son revenu net baisser de - 6,1 % sur l'année en organique.

Le revenu net de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique progresse de 14,6 % du fait de l'impact de la hausse de l'euro, et affiche une croissance organique de 10,0 % sur une base organique, tirée par les Émirats Arabes Unis (16,6 %).

5.3.2 Marge opérationnelle et résultat opérationnel

Marge opérationnelle

La marge opérationnelle avant amortissements s'établit à 2 245 millions d'euros en 2019, contre 2 049 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 9,6 %, intégrant la contribution d'Epsilon au 2^d semestre. Le taux de marge ressort à 22,9 % du revenu net (22,8 % en 2018). En excluant les coûts de transaction liés à l'acquisition d'Epsilon, la marge opérationnelle avant amortissements atteint 2 285 millions d'euros en 2019, soit un taux de marge de 23,3 %.

- ▶ Les charges de personnel atteignent 6 073 millions d'euros au 31 décembre 2019, en hausse de 5,7 % par rapport à 5 747 millions d'euros en 2018. Cette hausse est le reflet de plusieurs facteurs : l'intégration d'Epsilon sur la deuxième partie de l'année, des investissements dans les talents pour nos *Game Changers* et nos activités de création et de média, à hauteur d'environ 100 millions d'euros, seulement partiellement compensés par l'ajustement des rémunérations variables lié au fait que l'objectif de croissance organique n'ait pas été atteint. En pourcentage du revenu net, les charges de personnel atteignent 62,0 %, contre 64,1 % en 2018, reflétant pour partie la structure du compte de résultat d'Epsilon, les charges de personnel y représentant une part moins importante du revenu. Les coûts fixes de personnel de 5 353 millions d'euros représentent 54,6 % du revenu net contre 55,4 % en 2018. Le coût des free-lances est de 348 millions d'euros en 2019, comparé à 367 millions en 2018. Les coûts de restructuration atteignent 116 millions d'euros en 2019 (104 millions d'euros en 2018) et s'inscrivent dans le cadre de la poursuite de la réorganisation du Groupe, *The Power of One*, se traduisant par une intégration accrue des structures et des activités au niveau des pays.
- ▶ Les autres charges opérationnelles (hors amortissements) sont de 2 683 millions d'euros et se comparent à 2 155 millions

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

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

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

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

Résultat opérationnel

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

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

5.3.3 Autres postes du compte de résultat

Le résultat financier, composé du coût de l'endettement financier net et d'autres charges et produits financiers, est une charge de 91 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre une charge de 71 millions d'euros en 2018. La charge sur l'endettement financier, nette de produits, est de 25 millions d'euros en 2019, incluant 58 millions d'euros d'intérêts sur la dette d'acquisition d'Epsilon. La charge sur l'endettement financier ressortait à 11 millions d'euros en 2018. Les autres charges et produits financiers sont une charge de 66 millions d'euros, et comprennent notamment 70 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives. Les autres charges et produits financiers représentaient une charge de 60 millions d'euros en 2018, incluant 58 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives.

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

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

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

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

5.4 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE

5.4.1 Flux de trésorerie

Les flux nets de trésorerie liés à l'activité se sont traduits par un excédent de 2 342 millions d'euros en 2019 contre un excédent de 1 942 millions d'euros l'année précédente (après reclassement des intérêts financiers dans les flux liés aux opérations de financement). L'impôt payé ressort à 349 millions d'euros en 2019 contre 328 millions d'euros pour la même période de l'année précédente. Le besoin en fonds de roulement s'est amélioré, passant de 153 millions d'euros en 2018 à 394 millions d'euros en 2019.

Les flux nets liés aux opérations d'investissement comprennent les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, les acquisitions nettes d'immobilisations financières et les acquisitions et cessions de filiales. Le montant net des flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement correspond à une utilisation de trésorerie de 4 260 millions d'euros en 2018 contre une utilisation de 448 millions d'euros en 2018. Les investissements nets en immobilisations corporelles et incorporelles se sont établis à 225 millions d'euros (incluant les investissements relatifs au plan immobilier *All in One*) contre 196 millions en 2018. Le montant (net de cessions) consacré aux acquisitions de filiales s'est élevé à 4 055 millions d'euros, incluant principalement l'acquisition d'Epsilon pour 4 451 millions de dollars (soit 3 912 millions d'euros), contre 241 millions d'euros en 2018.

Les opérations de financement se sont traduites par un excédent de 2 129 millions d'euros en 2019 contre un besoin de 815 millions d'euros l'année précédente. L'excédent de 2019 provient principalement de nouveaux emprunts à hauteur de 3 413 millions d'euros, compensés partiellement par des remboursements d'emprunts (485 millions d'euros), des dettes locatives (403 millions d'euros) et par le paiement de dividendes

en numéraire (285 millions d'euros). Le besoin de 2018 provenait principalement du remboursement des emprunts (159 millions d'euros) et de dettes locatives (374 millions d'euros) ainsi que du paiement des dividendes en numéraire (210 millions d'euros). Les intérêts reçus (hors intérêts sur obligations locatives), nets d'intérêts payés, se sont élevés à 11 millions d'euros au cours de l'année 2019, contre un montant de - 3 millions d'euros en 2018. Les intérêts sur obligations locatives se sont élevés à 77 millions d'euros en 2019 contre 58 millions d'euros en 2018.

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

Free cash flow

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

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

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

Le tableau ci-dessous présente le calcul du *free cash flow* du Groupe :

(en millions d'euros)	2019	2018
Marge opérationnelle avant amortissements	2 245	2 049
Intérêts financiers payés, nets	11	(3)
Remboursement des obligations locatives et intérêts associés	(480)	(432)
Impôt payé	(349)	(328)
Autres	51	68
Flux de trésorerie générés par l'activité avant variation du BFR	1 478	1 354
Investissements en immobilisations (nets)	(225)	(196)
Free cash flow avant variation du BFR	1 253	1 158
Variation du besoin en fonds de roulement	394	153
Free cash flow	1 647	1 311

5.4.2 Capitaux et endettement du Groupe (à court et à long terme)

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

Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Dettes financières (long et court terme)	5 888	2 874
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2021 et 2024 ⁽¹⁾	112	46
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2025, 2028 et 2031 ⁽¹⁾	87	0
Juste valeur des dérivés de couverture sur prêt moyen terme syndiqué ⁽¹⁾	0	(3)
Juste valeur des dérivés sur prêts/emprunts intragroupe ⁽¹⁾	39	1
Total dette financière y compris valeur de marché des dérivés associés	6 126	2 918
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 413)	(3 206)
Endettement financier net	2 713	(288)
Endettement net/capitaux propres (y compris intérêts minoritaires)	0,37	n/a (trésorerie nette positive)

(1) Présentés en « Autres créances et actifs courants » et/ou « Autres dettes et passifs courants » au bilan consolidé.

L'endettement financier net s'établit à 2 713 millions d'euros au 31 décembre 2019 à comparer à une trésorerie nette de 288 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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

La dette brute du Groupe s'élève à 6 126 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 2 918 millions d'euros au 31 décembre 2018, composée de 91 % d'échéances à plus d'un an (voir chapitre 6 note 22 des comptes consolidés pour un échéancier détaillé des dettes du Groupe).

La dette financière, après prise en compte des swaps de taux d'intérêt relatifs à l'Eurobond et au prêt moyen terme syndiqué, est majoritairement constituée d'emprunts à taux fixe (79 % de la

dette brute hors dettes sur acquisitions de titres de participation et sur engagements de rachats de minoritaires au 31 décembre 2018) dont le taux moyen comptabilisé pour l'année 2019 est de 3,1 %.

La ventilation de la dette au 31 décembre 2019 par devise (après swaps de change) est la suivante : 4 354 millions d'euros libellés en euros, 1 430 millions d'euros libellés ou swappés en dollars américains, et 104 millions d'euros libellés en autres devises.

Le Groupe a fixé, en décembre 2005, des ratios financiers optimaux appelés à guider la politique financière du Groupe (croissance externe, dividendes...). Ces ratios ont été mis à jour en 2019 pour tenir compte des impacts de la norme IFRS 16 appliquée par le Groupe par anticipation dès 2018. Le tableau ci-après présente les résultats du calcul de ces ratios pour 2018 et 2019 avec le rappel des ratios optimaux tels que définis comme indiqué ci-dessus :

	Ratio optimal post-IFRS 16	31 décembre 2019	31 décembre 2018
(Dette financière nette moyenne + obligations locatives moyennes)/marge opérationnelle avant amortissements	< 2,2	2,1	1,6
(Dette financière nette + obligations locatives)/capitaux propres	< 0,80	0,71	0,26
Couverture des intérêts : marge opérationnelle avant amortissements/(Coût de l'endettement financier net + intérêts sur obligations locatives)	> 7	24	30

5.4.3 Conditions d'emprunt et structure du financement du Groupe

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose d'une part de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie) de 3 413 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 632 millions d'euros au 31 décembre 2019. La composante principale de ces lignes est un crédit syndiqué multidevise de 2 000 millions d'euros, renégocié le 28 juin 2019 à échéance 2024.

Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent très largement de faire face à la partie à moins d'un an de la dette financière du Groupe (qui comprend les engagements de rachat de minoritaires).

La gestion de la trésorerie du Groupe a continué de bénéficier de la mise en place, dans les principaux pays, de centres de gestion de trésorerie centralisés (*cash poolings* domestiques). Depuis 2006, une structure de *cash pooling* international est en place et a pour objet de centraliser l'ensemble des liquidités au niveau du Groupe.

Deux sociétés financières établies à Dublin depuis 2014 sont venues renforcer l'organisation du Groupe concernant la gestion des opérations de financements et de placement des liquidités des filiales. L'une de ces deux sociétés MMS Multi Euro Services DAC est devenue en 2017 la société pivot de la centralisation du *cash pooling* international pour l'ensemble du Groupe. L'autre société MMS Ireland DAC dont la monnaie fonctionnelle est le dollar, est devenue la société pivot de la centralisation du *cash pooling* d'une grande partie des entités américaines du Groupe.

Il convient de préciser en outre que la majeure partie des disponibilités du Groupe est centralisée sur l'Irlande. La partie des disponibilités qui n'est pas centralisée sur ce pays est néanmoins détenue pour la plupart par des filiales situées dans des pays où les fonds sont transférables ou centralisables librement.

Le 16 avril 2019 S&P a placé la note BBB+, perspective stable, sous observation avec implication négative suite à l'annonce de l'acquisition d'Epsilon.

Le 16 octobre 2019 S&P a dégradé la note de Publicis de BBB+ à BBB avec perspective stable.

Moody's le 17 avril 2019 a confirmé la note Baa2 mais a changé la perspective de neutre à négative.

Voir aussi notes 22 et 28 des comptes consolidés (section 6.6 « Notes annexes aux états financiers consolidés »).

5.4.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Au 31 décembre 2019, ainsi qu'à la date d'arrêté des comptes, il n'y a ni *rating trigger* ni *financial covenants* sur les lignes bancaires court terme, le crédit syndiqué, les lignes bancaires bilatérales confirmées à moyen terme, ou les dettes obligataires, susceptibles de restreindre la liquidité du Groupe.

Il convient par ailleurs de noter qu'il n'existe pas de restrictions légales ou économiques susceptibles de limiter ou restreindre de façon significative dans un avenir prévisible les flux financiers vers la société mère.

5.4.5 Sources de financement

Compte tenu des disponibilités et des lignes bancaires confirmées mobilisables, qui représentent 6 045 millions d'euros au 31 décembre 2019, le Groupe dispose des liquidités nécessaires tant pour faire face à son cycle d'exploitation qu'à son plan d'investissement des 12 mois à venir.

Il convient de signaler qu'à titre préventif, dans le contexte de la crise sanitaire liée au COVID-19, Publicis Groupe SA a tiré, le 20 mars 2020, 2 200 millions de dollars sur la ligne de crédit syndiqué, soit la totalité de la facilité signée le 28 juin 2019 avec un pool de banques internationales.

5.5 PUBLICIS GROUPE SA (SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE)

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

Les produits financiers s'établissent à 277 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 166 millions d'euros l'année précédente ; l'augmentation provenant essentiellement des dividendes reçus (203 millions d'euros en 2019 et 54 millions en 2018).

Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à 53 millions d'euros en 2019 contre 50 millions d'euros l'année précédente.

Les charges financières s'élèvent à 104 millions d'euros en 2019 contre 148 millions d'euros l'année précédente.

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

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

/ Informations relatives aux délais de paiement des clients mentionnés à l'article D. 441-4

5

Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	0					1
Montant total des factures concernées TTC	0	11 647	0	0	0	11 647
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	0	0,02 %	0	0	0	0,02 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres des factures exclues						0
Montant des factures exclues						0
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement :	Délais contractuels, à savoir conditions de paiement à 60 jours pour les clients hors Groupe et 30 jours pour les clients Groupe.					

/ Informations sur les délais de paiement des fournisseurs (article 441-6-1 du Code de commerce)

Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	0					8
Montant total des factures concernées TTC	0	19 677	24	248	28 175	48 124
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0,00 %	0,23 %	0,00 %	0,00 %	0,32 %	0,55 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres des factures exclues						25
Montant total des factures exclues						131 945
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement :	Délais contractuels, à savoir ceux inscrits sur nos bons de commande, ils s'échelonnent de comptant à 60 jours, dans le respect des conditions maximum légales.					

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

Il sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 27 mai 2020 statuant sur les comptes 2019 d'affecter le bénéfice distribuable, qui s'élève à :

▶ bénéfice de l'exercice 2019	187 925 853,62 euros
▶ diminué de la dotation à la réserve légale	207 490,40 euros
▶ augmenté du report à nouveau au 31 décembre 2019	5 944 801,95 euros
Soit un total de bénéfice distribuable	193 663 165,17 euros
Auquel s'ajoute un prélèvement sur les primes d'émission	82 839 454,98 euros

Soit un total de 276 502 620,15 euros affecté à la distribution aux actions (sur la base d'un **dividende unitaire** de **1,15 euro** et d'un nombre d'actions arrêté au 31 décembre 2019 de 240 437 061, chiffre incluant les actions propres).

5.6 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Dividendes versés au titre de l'exercice	Nombre de titres effectivement rémunérés ⁽¹⁾	Dividende unitaire (eneuros)	Distribution totale (en millions d'euros)	Cours au 31 décembre (en euros)	Rendement net
2015	222 234 679	1,60	355,6	61,38	2,61 %
2016	223 642 509	1,85	413,7	65,55	2,82 %
2017	227 064 967	2,00	454,1	56,65	3,53 %
2018	232 480 960	2,12	492,9	50,08	4,23 %
2019	240 437 061 ⁽¹⁾	1,15 ⁽²⁾	276,5	40,36	2,85 %

(1) Nombre de titres rémunérés, déduction faite des actions propres, sauf pour la distribution au titre de 2019, qui comprend les actions propres existant au 31 décembre 2019.

(2) Le Conseil de Surveillance a décidé, sur recommandation du Directoire, de ramener la proposition de dividende à verser au titre de l'exercice 2019 de 2,30€ à 1,15€ par action, dans le cadre d'une mesure exceptionnelle liée à la pandémie de Covid-19. Il convient de noter que les comptes consolidés, arrêtés le 3 février par le Directoire et examinés par le Conseil de Surveillance du 5 février, font état d'une proposition de dividende unitaire de 2.30€ (6.6 note 19), correspondant au dividende initialement proposé et ne reflètent donc pas la réduction de 50% décidée par le Conseil de Surveillance du groupe le 10 avril dernier.

Les dividendes se prescrivent par cinq ans. Ils sont alors versés aux Domaines. En 2014, l'engagement du taux de distribution à moyen terme, jusqu'alors fixé à 35 %, a été relevé à 42 %, reflétant la volonté de la Société de se placer dans la moyenne des taux de distribution du secteur. Dans le respect de cet engagement, le dividende au titre des exercices 2014, 2015 et 2016 était de 1,20 euro, 1,60 euro puis 1,85 euro par action, ce qui représente un taux de distribution de respectivement 33,0 %, 36,4 % et 41,5 % du bénéfice net courant par action dilué. Avec la volonté d'accroître encore le taux de distribution dans la lignée des pratiques des concurrents, il a été proposé d'augmenter le dividende à 2,00 euros par action au titre de l'année 2017, ce qui représente une progression de 8,1 % par rapport à l'année précédente et un taux de distribution de 44,4 % du bénéfice net courant par action dilué. À l'occasion du plan « *Sprint to the*

Future», le Groupe s'est engagé sur le maintien d'un taux de distribution de l'ordre de 45 %. La proposition d'un dividende de 2,12 euros par action au titre de l'année 2018 s'inscrit dans cette logique. En croissance de 6 %, il représentait 44,9 % du BNPA courant dilué. En 2019, il était initialement prévu de proposer un dividende de 2,30 euros par action, représentant un taux de distribution de 45,8 % du bénéfice net par action courant dilué. Toutefois, en regard de la crise mondiale provoquée par la pandémie de Covid-19, il a été décidé de ramener le dividende prévu au titre de l'année 2019 à 1,15 euro par action. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2020 et en continuité avec la proposition des six années antérieures, le paiement du dividende sera réalisé en numéraire ou en actions, au choix de l'actionnaire.

5.7 TENDANCES

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

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

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

Pour répondre à la crise Covid-19, le Président du Directoire a notamment chargé la Secrétaire Générale du Groupe, membre du Directoire, de mettre en place une cellule de gestion dédiée qui a instauré des mesures fortes destinées à la préservation de

la santé des collaborateurs du Groupe en utilisant de manière extensive le télétravail, en supprimant autant que faire se peut les déplacements leur substituant les vidéo-conférences et en incitant les collaborateurs à travailler depuis leur domicile, y compris dans les régions peu touchées par la pandémie de Covid-19. Le Groupe étant largement doté des outils nécessaires ces mesures permettent une continuité du service à nos clients tout en assurant la protection de la santé de nos collaborateurs.

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

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

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

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

COMPTES CONSOLIDÉS - EXERCICE 2019



6.1	COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	184	6.5	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS	188
6.2	ÉTAT DE RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ	185	6.6	NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS	190
6.3	BILAN CONSOLIDÉ	186	6.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	250
6.4	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	187			

6.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018
Revenu net ⁽¹⁾		9 800	8 969
Revenu des coûts refacturables		1 201	982
Revenu		11 001	9 951
Charges de personnel	3	(6 073)	(5 747)
Autres charges opérationnelles	4	(2 683)	(2 155)
Marge opérationnelle avant amortissements		2 245	2 049
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	5	(586)	(526)
Marge opérationnelle		1 659	1 523
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	5	(204)	(69)
Perte de valeur	5	(209)	(131)
Autres produits et charges non courants	6	21	(20)
Résultat opérationnel		1 267	1 303
Charges financières	7	(137)	(81)
Produits financiers	7	112	70
Coût de l'endettement financier net	7	(25)	(11)
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	7	(22)	(13)
Autres charges et produits financiers	7	(66)	(60)
Résultat avant impôt des entreprises consolidées		1 154	1 219
Impôt sur le résultat	8	(305)	(285)
Résultat net des entreprises consolidées		849	934
Quote-part dans les résultats des mises en équivalence	13	(5)	(4)
Résultat net		844	930
Dont :			
• Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		3	11
• Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe		841	919
Données par action (en euros) – Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	9		
Nombre d'actions		234 293 034	229 231 677
Bénéfice net par action		3,59	4,01
Nombre d'actions dilué		236 608 597	234 564 382
Bénéfice net par action – dilué		3,55	3,92

(1) Revenu net : Revenu après déduction des coûts refacturables aux clients. Ces coûts concernent essentiellement des activités de production et de média, ainsi que des frais divers à la charge des clients. Ces éléments refacturables aux clients ne faisant pas partie du périmètre d'analyse des opérations, l'indicateur, revenu net est le plus pertinent pour la mesure de la performance opérationnelle des activités du Groupe.

6.2 ÉTAT DE RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2019	2018
Résultat net de la période (a)	844	930
Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat		
• Gains (et pertes) actuariels sur régime à prestations définies	(29)	22
• Impôts différés relatifs aux éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat	5	(2)
Éléments du résultat global susceptibles d'être reclassés en résultat		
• Réévaluation des instruments de couverture	(84)	6
• Écarts de conversion de consolidation	78	73
Total des autres éléments du résultat global (b)	(30)	99
Résultat global de la période (a) + (b)	814	1 029
Dont :		
• Résultat global de la période attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	3	10
• Résultat global de la période attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	811	1 019

6.3 BILAN CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Actif			
Écarts d'acquisition nets	10	11 629	8 751
Immobilisations incorporelles nettes	11	1 979	1 125
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	23	2 122	1 732
Immobilisations corporelles nettes	12	720	611
Impôts différés actifs	8	143	150
Titres mis en équivalence	13	32	62
Autres actifs financiers	14	218	215
Actifs non courants		16 843	12 646
Stocks et en-cours de production	15	411	367
Clients et comptes rattachés	16	10 233	9 115
Actifs sur contrats	25	1 002	874
Autres créances et actifs courants	17	757	689
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18	3 413	3 206
Actifs destinés à être cédés	2	-	183
Actifs courants		15 816	14 434
Total de l'actif		32 659	27 080
Passif			
Capital		96	94
Réserves consolidées, part du Groupe		7 305	6 759
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe (Part du Groupe)	19	7 401	6 853
Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)		(9)	0
Total capitaux propres		7 392	6 853
Dettes financières à plus d'un an	22	4 286	2 425
Obligations locatives à plus d'un an	23	2 196	1 648
Impôts différés passifs	8	413	446
Provisions à long terme	20	426	384
Passifs non courants		7 321	4 903
Fournisseurs et comptes rattachés		13 411	12 176
Passifs sur contrats	25	353	284
Dettes financières à moins d'un an	22	1 602	449
Obligations locatives à moins d'un an	23	336	393
Dettes d'impôts sur les sociétés		351	365
Provisions à court terme	20	170	125
Autres dettes et passifs courants	24	1 723	1 432
Passifs destinés à être cédés	2	-	100
Passifs courants		17 946	15 324
Total du passif		32 659	27 080

6.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	2019	2018
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net	844	930
Neutralisation des produits et charges calculés :		
Impôt sur le résultat	305	285
Coût de l'endettement financier net	25	11
Moins-values (plus-values) de cession d'actifs (avant impôt)	(20)	20
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	999	726
Rémunérations fondées sur des actions	49	63
Autres produits et charges calculés	88	76
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	5	4
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	2	2
Impôt payé	(349)	(328)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité ⁽¹⁾	394	153
Flux net de trésorerie liés à l'activité (I)	2 342	1 942
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(232)	(207)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	7	11
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	20	(11)
Acquisitions de filiales	(4 143)	(260)
Cessions de filiales	88	19
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement (II)	(4 260)	(448)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(285)	(210)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(12)	(10)
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	3 413	11
Remboursement des emprunts	(485)	(159)
Remboursement des dettes locatives	(403)	(374)
Intérêts payés sur obligations locatives	(77)	(58)
Intérêts financiers payés	(96)	(69)
Intérêts financiers encaissés	107	66
Rachats de participations ne donnant pas le contrôle (Achats)/Ventes nets d'actions propres et exercice de BSA	(40) 7	(21) 9
Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement (III)	2 129	(815)
Incidence des variations de taux de change (IV)	4	133
Variation de la trésorerie consolidée (I + II + III + IV)	215	812
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier	3 206	2 407
Soldes créditeurs de banques au 1 ^{er} janvier	(14)	(27)
Trésorerie à l'ouverture (V)	3 192	2 380
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	3 413	3 206
Soldes créditeurs de banques à la clôture	(6)	(14)
Trésorerie à la clôture (VI)	3 407	3 192
Variation de la trésorerie consolidée (VI - V)	215	812
(1) Détail de la variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		
Variation des stocks et en-cours de production	(14)	42
Variation des créances clients et autres créances	(529)	(274)
Variations des dettes fournisseurs, autres dettes et provisions	937	385
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	394	153

6.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Nombre d'actions en circulation	(en millions d'euros)	Capital social	Réserves liées au capital
231 240 308	31 décembre 2018	94	3 926
	Résultat net		
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts		
	Total des produits et charges de la période		
4 481 915	Dividendes	2	206
522 277	Rémunérations fondées sur des actions nettes d'impôts		
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle		
183 068	Exercices de bons de souscription d'actions	0	5
529 259	(Achats)/Ventes d'actions propres		
236 956 827	31 décembre 2019	96	4 137
226 295 805	1^{er} janvier 2018	92	3 680
	Résultat net		
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts		
	Total des produits et charges de la période		
4 323 480	Dividendes	2	243
210 612	Rémunérations fondées sur des actions nettes d'impôts		
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle		
87 984	Exercices de bons de souscription d'actions	0	3
322 427	(Achats)/Ventes d'actions propres		
231 240 308	31 décembre 2018	94	3 926

Réserves et résultats consolidés	Réserve de conversion	Réserve de juste valeur	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
2 875	(263)	221	6 853	-	6 853
841			841	3	844
	78	(108)	(31)	(0)	(31)
841	78	(108)	811	3	814
(493)			(285)	(12)	(297)
48			48		48
(40)			(40)		(40)
			5		5
9			9		9
3 240	(185)	113	7 401	(9)	7 392
2 336	(337)	195	5 966	2	5 968
919			919	11	930
	74	26	100	(1)	99
919	74	26	1 019	10	1 029
(455)			(210)	(10)	(220)
63			63		63
(1)			(1)	(2)	(3)
			3		3
13			13		13
2 875	(263)	221	6 853	-	6 853

6.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Règles et méthodes comptables	191	Note 19	Capitaux propres	215
Note 2	Variations du périmètre de consolidation	200	Note 20	Provisions pour risques et charges	216
Note 3	Charges de personnel et effectifs	202	Note 21	Engagements de retraite et autres avantages à long terme	217
Note 4	Autres charges opérationnelles	203	Note 22	Emprunts et dettes financières	222
Note 5	Dotations aux amortissements et perte de valeur	203	Note 23	Contrats de location	228
Note 6	Autres produits et charges non courants	205	Note 24	Autres dettes et passifs courants	229
Note 7	Charges et produits financiers	205	Note 25	Actifs et passifs sur contrats	229
Note 8	Impôt sur le résultat	206	Note 26	Engagements	230
Note 9	Bénéfice net par action	208	Note 27	Instruments financiers	231
Note 10	Écarts d'acquisition	210	Note 28	Gestion des risques	234
Note 11	Immobilisations incorporelles nettes	211	Note 29	Information sectorielle	237
Note 12	Immobilisations corporelles nettes	212	Note 30	Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA	238
Note 13	Titres mis en équivalence	213	Note 31	Informations relatives aux transactions avec les parties liées	243
Note 14	Autres actifs financiers	213	Note 32	Événements postérieurs à la clôture	244
Note 15	Stocks et en-cours de production	214	Note 33	Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau	244
Note 16	Clients et comptes rattachés	214	Note 34	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2019	245
Note 17	Autres créances et actifs courants	214			
Note 18	Trésorerie et équivalents de trésorerie	215			

Note 1 Règles et méthodes comptables

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du groupe Publicis au titre de l'exercice 2019 ont été établis selon les normes comptables internationales IAS/IFRS approuvées par l'Union européenne à la date de clôture et d'application obligatoire à cette date.

Les comptes consolidés au titre de l'exercice 2019 ainsi que les notes y afférentes ont été arrêtés par le Directoire du 3 février 2020 et examinés par le Conseil de surveillance du 5 février 2020. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 27 mai 2020.

1.1 Nouvelles normes et interprétations applicables

Conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 sont conformes aux normes IFRS et interprétations IFRIC telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2019.

Application des nouvelles normes et interprétations

Pour rappel, le Groupe a appliqué par anticipation à compter du 1^{er} janvier 2018 la norme IFRS 16 « Contrats de location » et l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements des impôts sur le résultat ».

Application par anticipation

Au 31 décembre 2019, le Groupe n'a pas appliqué par anticipation de nouvelle norme ou interprétation.

Normes publiées par l'IASB qui ne sont pas d'application obligatoire

Les principes appliqués par le Groupe ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB dans la mesure où l'application de la norme suivante n'est pas obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019 :

- ▶ Norme IFRS 17 « Contrats d'assurance » : Cette norme n'a pas encore été adoptée par l'Union européenne. Le Groupe n'attend pas d'impact significatif lié à l'application de cette nouvelle norme.

1.2 Principes et méthodes de consolidation

Monnaie de présentation des comptes consolidés

Publicis arrête et publie ses comptes consolidés en euros.

Participations dans les filiales

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Publicis Groupe SA et de ses filiales préparés au 31 décembre de chaque année. Les filiales sont consolidées à compter de la prise de contrôle par le Groupe et jusqu'à la date à laquelle ce contrôle est transféré à l'extérieur du Groupe.

Le contrôle est exercé lorsque le Groupe est exposé, ou a des droits sur des rendements variables, et qu'il a la capacité d'exercer son pouvoir afin d'influer sur ces rendements.

Participations dans les entreprises associées

La participation du Groupe dans les entreprises associées est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Une entreprise associée est une entreprise dans laquelle le Groupe a une influence notable mais qu'il ne contrôle pas ; cette situation s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20 % et 50 % des droits de vote.

Une participation dans une entreprise associée est comptabilisée au bilan au coût d'acquisition augmenté ou diminué des variations de la quote-part du Groupe dans l'actif net de l'entreprise détenue depuis l'acquisition, conformément à la méthode de la mise en équivalence. La participation du Groupe inclut l'écart d'acquisition, traité conformément à la méthode comptable présentée au paragraphe 1.3 ci-dessous. Le compte de résultat reflète la quote-part du Groupe dans le résultat après impôt de l'entreprise associée.

Accords conjoints

Les partenariats qualifiés de coentreprises sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence dans la mesure où ils donnent uniquement un droit sur l'actif net de l'entité.

Opérations en devises étrangères

Les opérations en monnaies étrangères sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au taux de change en vigueur à la date de clôture. Tous les écarts sont enregistrés dans le compte de résultat à l'exception des écarts sur les prêts ou emprunts qui en substance font partie de l'investissement net dans une entité étrangère. Ceux-ci sont directement inscrits dans les capitaux propres jusqu'à la sortie de l'investissement net, date à laquelle ils sont reconnus en résultat.

Conversion des états financiers exprimés en devises étrangères

La monnaie de fonctionnement de chacune des entités du Groupe est la monnaie de l'environnement économique dans lequel l'entité opère. Les comptes des filiales situées à l'extérieur de la zone euro exprimés en devises locales sont convertis en euros, monnaie de présentation des comptes consolidés, de la façon suivante :

- ▶ les actifs et les passifs sont convertis au cours de clôture ;

- ▶ le compte de résultat est converti au cours moyen de l'année ;
- ▶ les écarts de conversion résultant de l'application de ces différents taux sont inscrits, pour la part revenant au Groupe, dans le poste « Autres éléments du résultat global – Écarts de conversion de consolidation » et pour la part des tiers, dans le poste « Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) ».

L'écart d'acquisition et les ajustements à la juste valeur d'actifs et de passifs résultant de la comptabilisation d'une acquisition d'une entité étrangère sont exprimés dans la monnaie de fonctionnement de l'entreprise acquise et convertis au cours de clôture.

Éliminations des opérations internes au Groupe

Les opérations réalisées entre des filiales consolidées sont éliminées en totalité, ainsi que les créances et dettes qui en résultent. De même, les résultats internes au Groupe (résultats de cessions et dividendes internes, provisions sur filiales) sont éliminés du résultat consolidé, sauf en cas de perte de valeur.

1.3 Principes et méthodes comptables

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés de la manière suivante :

- ▶ les actifs identifiables acquis et passifs repris sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition ;
- ▶ la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (intérêts minoritaires) est évaluée soit à la juste valeur, soit en retenant la quote-part de l'actif net identifiable comptabilisé de l'entité acquise. Cette option est disponible au cas par cas pour chaque opération de regroupement d'entreprises.

Les coûts liés à l'acquisition sont constatés en charges de la période et sont présentés sur la ligne « autres charges opérationnelles » du compte de résultat consolidé.

Les compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date d'acquisition. Après la date d'acquisition, le complément de prix est évalué à sa juste valeur à chaque arrêté des comptes. À compter de la fin du délai d'affectation du prix d'acquisition qui intervient au plus tard un an à compter de la date d'acquisition, tout changement de cette juste valeur est constaté en résultat. À l'intérieur du délai d'affectation, les changements de cette juste valeur explicitement liés à des événements postérieurs à la date d'acquisition sont également comptabilisés en résultat. Les autres changements sont comptabilisés en contrepartie de l'écart d'acquisition.

À la date d'acquisition, l'écart d'acquisition correspond à la différence entre :

- ▶ la juste valeur de la contrepartie transférée, complément de prix inclus, augmentée du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et, dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation

précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, ainsi réévaluée par le compte de résultat ; et

- ▶ le solde net des montants des actifs identifiables acquis et passifs repris à la date d'acquisition et évalués à la juste valeur.

Si des impôts différés actifs n'ont pas été reconnus à la date d'acquisition, au motif que leur recouvrabilité était incertaine, toute comptabilisation ultérieure ou utilisation de ces impôts différés, au-delà du délai d'affectation, se fera en contrepartie du résultat (i.e. sans impact sur le montant reconnu en écart d'acquisition).

Engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle contractés concomitamment à des regroupements d'entreprises

Dans l'attente d'une interprétation IFRIC ou d'une norme IFRS spécifique, le traitement comptable suivant a été retenu en application des normes IFRS en vigueur et en conformité avec la recommandation de l'AMF :

- ▶ lors de la comptabilisation initiale, ces engagements sont comptabilisés en dettes financières pour la valeur actualisée du montant de rachat en contrepartie d'une diminution des capitaux propres ;
- ▶ la variation ultérieure de la valeur de l'engagement (y compris l'effet d'actualisation) est comptabilisée par ajustement des capitaux propres, considérant qu'il s'agit d'une transaction entre actionnaires.

Acquisition complémentaire de titres avec prise de contrôle exclusif d'une entité préalablement sous influence notable

La prise de contrôle exclusif donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation déjà détenue à la date de l'opération. La quote-part antérieurement détenue est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la prise de contrôle exclusif.

Acquisition complémentaire de titres après la prise de contrôle exclusif

Lors d'une acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée exclusivement, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les acquisitions complémentaires de titres d'une entité déjà contrôlée sont présentées dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement.

Cession de titres sans perte de contrôle exclusif

Lors d'une opération de cession partielle de titres d'une entité contrôlée exclusivement, cette opération ne modifiant pas le contrôle exercé sur cette entité, l'écart entre la juste valeur du

prix de cession des titres et la quote-part de capitaux propres consolidés que ces titres représentent à la date de leur cession est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les cessions de titres sans perte de contrôle exclusif sont présentées dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement.

Cession de titres avec perte de contrôle exclusif et conservation d'une participation résiduelle

La perte de contrôle exclusif donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation détenue à la date de l'opération.

Toute participation résiduelle conservée est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la perte de contrôle exclusif.

Projets de cession

En application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs et passifs des entités contrôlées détenues en vue de leur cession sont isolés sur des lignes distinctes du bilan.

Les actifs non courants reclassés cessent d'être amortis à partir de la date de leur reclassement.

Études, recherche et développement

Publicis comptabilise les dépenses d'études et de recherche en charges de l'exercice au cours duquel elles sont engagées. Ces dépenses se rapportent principalement aux éléments suivants : études et tests relatifs aux campagnes publicitaires, programmes de recherche sur le comportement des consommateurs et les besoins des annonceurs dans différents domaines, études et modélisations visant à optimiser l'achat d'espace des clients du Groupe.

Les dépenses de développement encourues sur un projet individuel sont activées quand sa recouvrabilité future peut raisonnablement être considérée comme assurée. Toute dépense activée est amortie sur la durée attendue des revenus futurs relatifs au projet.

Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition, dans le cas d'une prise de contrôle réalisée lors d'une transaction unique, est égal à la juste valeur de la contrepartie transférée pour acquérir les titres (y compris les éventuels compléments de prix qui sont évalués à la juste valeur à la date de prise de contrôle), plus la valeur des participations ne donnant pas le contrôle (celles-ci étant évaluées, au choix pour chaque regroupement, à la juste valeur ou à leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets de l'entité acquise, moins la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiés à la date d'acquisition).

Les écarts d'acquisition inscrits au bilan ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation au minimum sur une

base annuelle. Le test de dépréciation est réalisé pour la ou les unités génératrices de trésorerie auxquelles l'écart d'acquisition a été affecté en comparant la valeur recouvrable et la valeur comptable de la ou des unités génératrices de trésorerie. Le Groupe considère que l'unité génératrice de trésorerie est l'agence ou un regroupement d'agences.

La valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre la juste valeur (généralement le prix de marché), nette des coûts de cession, et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés. Les calculs s'appuient sur des prévisions de flux de trésorerie à cinq ans, un taux de croissance des flux à l'infini et une actualisation de l'ensemble des flux. Le taux d'actualisation retenu reflète les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et les risques spécifiques à l'unité génératrice de trésorerie.

Si les valeurs comptables de l'unité génératrice de trésorerie excèdent la valeur recouvrable, les actifs de l'unité génératrice de trésorerie sont dépréciés pour être ramenés à leur valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont enregistrées au compte de résultat et imputées en priorité à l'écart d'acquisition sans pouvoir jamais être reprises, puis sur les autres actifs.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrées pour leur juste valeur à la date d'acquisition, séparément de l'écart d'acquisition si elles sont identifiables. Le caractère identifiable est démontré dès lors que l'une des deux conditions suivantes est remplie :

- ▶ l'immobilisation incorporelle résulte de droits légaux ou contractuels ;
- ▶ l'immobilisation incorporelle est séparable de l'entité acquise.

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement de marques, de relations contractuelles avec les clients, de technologies, de bases de données d'adresses e-mails et de logiciels.

À compter du 1^{er} juillet 2019, la durée d'utilité des marques, qui était indéfinie jusqu'alors, a été reestimée et une durée d'amortissement de huit ans a été retenue (voir note 5). Elles font également l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur.

Les relations contractuelles avec les clients, dont la durée d'utilité est déterminable, sont amorties sur leur durée d'utilisation, qui se situe généralement entre 10 et 15 ans. Elles font également l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur.

Les technologies résultent de l'engagement du Groupe dans les activités digitales. Elles sont amorties sur une période de trois à sept ans.

Les bases de données d'adresses e-mails sont utilisées dans le cadre de campagnes d'e-mailing direct. Ces bases sont amorties sur deux ans.

La méthode utilisée pour la dépréciation des actifs incorporels est fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés. Plus

précisément pour les marques, le Groupe recourt à la méthode des *royalty savings* qui prend en compte les flux de trésorerie futurs que générerait la marque en termes de royalties en supposant qu'un tiers serait prêt à payer pour l'utilisation de cette marque. En ce qui concerne les relations contractuelles avec les clients, la méthode prend en compte les flux de trésorerie futurs actualisés générés par les clients. Les évaluations sont effectuées par des experts indépendants. Les paramètres utilisés sont cohérents avec ceux utilisés pour l'évaluation des écarts d'acquisition.

Les logiciels immobilisés comprennent des logiciels à usage interne ainsi que des logiciels à usage commercial, évalués soit à leur coût d'acquisition (achat externe) soit à leur coût de production (développement interne). Ils sont amortis sur leur durée d'utilité :

- ▶ ERP : 8 ans ;
- ▶ autres : 3 ans maximum.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le cas échéant, le coût total d'un actif est réparti entre ses différents éléments constitutifs qui ont des durées d'utilité différentes, chaque élément étant comptabilisé séparément et amorti sur une durée distincte.

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité estimée de chaque immobilisation. Les durées d'amortissement des immobilisations corporelles les plus couramment pratiquées sont les suivantes (amortissements linéaires) :

- ▶ constructions : 20 à 70 ans ;
- ▶ agencements des constructions, installations générales : 10 ans ;
- ▶ matériel de bureau, mobilier de bureau : 5 à 10 ans ;
- ▶ matériel de transport : 4 ans ;
- ▶ matériel informatique : 2 à 4 ans.

S'il existe un indice de perte de valeur, la valeur recouvrable des actifs corporels ou unités génératrices de trésorerie auxquelles appartiennent les actifs est comparée à la valeur comptable. Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat.

Contrats de location

Les contrats de location sont comptabilisés au bilan dès l'origine du contrat de location pour la valeur actualisée des paiements futurs. Ces contrats sont enregistrés en « obligations locatives » au passif avec inscription à l'actif en « droits d'utilisation relatifs aux contrats de location ». Ils sont amortis sur la durée du contrat qui correspond en général à la durée ferme du contrat sauf si une intention de renouveler ou de résilier le contrat est connue. Au compte de résultat, les charges d'amortissement sont comptabilisées dans la marge opérationnelle et les charges d'intérêts dans le résultat financier. L'impact fiscal de ce retraitement de consolidation est pris en compte *via* la comptabilisation d'impôts différés.

Les taux d'actualisation appliqués pour déterminer la dette locative sont basés sur le taux d'emprunt marginal du Groupe auquel est ajouté un *spread* pour tenir compte des environnements économiques spécifiques à chaque pays. Ces taux d'actualisation sont déterminés en tenant compte des durées des contrats.

Les contrats de location correspondant à des actifs de faible valeur unitaire ou de courte durée sont comptabilisés directement en charges.

Autres actifs financiers

Tous les investissements sont initialement comptabilisés à la juste valeur qui correspond au prix payé ou à la valeur des biens remis en paiement, augmentée le cas échéant des frais de transaction.

Après la comptabilisation initiale, les investissements sont évalués à la juste valeur à la date de clôture. Les profits et pertes sur investissements détenus à des fins de transaction sont enregistrés en résultat. Les profits et pertes sur les autres actifs financiers sont soit comptabilisés en résultat, soit comptabilisés en autres éléments du résultat global en capitaux propres sur option pour les titres représentatifs d'instruments de capitaux propres.

Les autres investissements à long terme destinés à être détenus jusqu'à leur échéance et dont les caractéristiques contractuelles des flux financiers sont seulement le paiement du principal et des intérêts (SPPI), tels que les obligations, sont par la suite évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les investissements comptabilisés au coût amorti, les profits et pertes sont reconnus en résultat lorsque les investissements sont sortis de l'actif ou qu'ils ont perdu de la valeur, ainsi qu'au travers du processus d'amortissement.

Pour les investissements qui sont négociés activement sur des marchés financiers organisés, la juste valeur est déterminée par référence au prix de marché publié à la date de clôture. Pour les investissements pour lesquels il n'y a pas de prix de marché publié sur un marché actif, la juste valeur est déterminée par référence à la valeur de marché actuelle d'un autre instrument quasiment identique ou calculée sur la base des flux de trésorerie attendus de l'investissement.

Créances rattachées à des participations

Ce poste comprend les créances à caractère financier détenues par le Groupe sur des entreprises associées ou non consolidées.

Une dépréciation est comptabilisée, le cas échéant, lorsqu'il existe, en raison de la situation financière des entités concernées, un risque de non-recouvrement.

Stocks et en-cours de production

Dans ce poste figurent principalement les travaux en cours liés à l'activité publicitaire lorsque le Groupe agit en tant qu'« Agent ». Ceux-ci correspondent aux travaux techniques de création et de production (graphique, TV, radio, édition...) directement facturables au client mais non encore facturés. Ils sont enregistrés sur la base des coûts engagés et dépréciés lorsque leur valeur nette de réalisation devient inférieure à

leur coût. Les travaux non facturables ou les coûts engagés pour le gain de nouveaux clients ne sont pas activés, sauf si la refacturation des coûts de réponse aux appels d'offres est prévue contractuellement. Pour apprécier la valeur nette de réalisation, les en-cours sont examinés au cas par cas et dépréciés en fonction de critères comme l'existence de litiges commerciaux avec le client.

Le poste comprend aussi dans une moindre mesure les stocks d'espaces média achetés en compte propre et non revendus en fin de période.

Créances clients

Les créances sont enregistrées pour le montant initial de la facture. Celles qui présentent un risque de non-recouvrement font l'objet d'une dépréciation. Les créances clients sont dépréciées au cas par cas en fonction de divers critères comme l'existence de difficultés de recouvrement, de litiges ou de la situation du débiteur. Les dépréciations de créances clients prennent également en compte les pertes sur créances attendues selon la méthode simplifiée permise par IFRS 9.

Compte tenu des activités du Groupe, les créances clients sont à court terme. Néanmoins, toute créance dont l'échéance serait lointaine serait évaluée en calculant sa valeur actualisée.

Actifs sur contrat

Les actifs sur contrats correspondent aux revenus comptabilisés lorsqu'une obligation de prestation a été remplie mais n'a pas encore été facturée. Les actifs sur contrats sont transférés en créances clients quand le droit à contrepartie devient inconditionnel et que la prestation est facturée au client selon les termes du contrat.

Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés tels que des contrats de couverture sur des devises étrangères et sur les taux d'intérêt pour couvrir ses positions actuelles ou futures contre le risque de change et de taux. Ces instruments financiers dérivés sont évalués à leur juste valeur qui est déterminée soit par référence aux prix de marché disponibles à la clôture, soit par application de modèles de valorisation intégrant des paramètres de marché à la date de clôture. La prise en compte du risque de contrepartie dans la valorisation des dérivés est sans impact significatif.

Dès lors que ces instruments financiers participent à une relation qualifiée comptablement de couverture, il convient de distinguer :

- ▶ les couvertures de juste valeur, qui couvrent l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ;
- ▶ les couvertures de flux de trésorerie, qui couvrent l'exposition aux variations de flux de trésorerie futurs.

Concernant les couvertures de juste valeur relatives à un actif ou un passif comptabilisé, tout profit ou perte résultant de la réévaluation de l'instrument de couverture à sa juste valeur est comptabilisé immédiatement au compte de résultat.

Parallèlement tout profit ou perte sur l'élément couvert vient modifier la valeur comptable de cet élément en contrepartie d'un impact au compte de résultat.

Concernant les couvertures utilisées pour couvrir des engagements futurs fermes ou hautement probables et qui remplissent les conditions pour l'application de la comptabilité de couverture (couverture de flux de trésorerie futurs), la partie du profit ou de la perte réalisée sur l'instrument de couverture qui est déterminée comme étant une couverture efficace est comptabilisée directement en autres éléments du résultat global. La partie inefficace est comptabilisée immédiatement en résultat. Les profits et les pertes qui ont été comptabilisés en autres éléments du résultat global sont rapportés au compte de résultat de la période au cours de laquelle le risque couvert affecte le résultat, par exemple lorsque la vente prévue survient effectivement.

Pour les dérivés qui ne satisfont pas aux critères de qualification pour la comptabilité de couverture, tout profit ou perte résultant des variations de juste valeur est comptabilisé directement dans le résultat de l'exercice.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui sont qualifiés de couverture de juste valeur sont comptabilisées en autres charges et produits financiers, comme les variations de valeur des éléments sous-jacents. La juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée en autres créances et actifs courants et autres dettes et passifs courants.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie en banque, la caisse, les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois et les Sicav et fonds communs de placement monétaires soumis à un risque négligeable de changement de valeur, c'est-à-dire qui respectent les critères suivants : sensibilité au risque de taux inférieure ou égale à 0,25 et volatilité historique à 12 mois proche de zéro.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie consolidés, la trésorerie comprend la trésorerie et les équivalents de trésorerie tels que définis ci-dessus, nets des soldes créditeurs de banques.

Actions propres

Les actions propres, quelle que soit leur destination, sont comptabilisées en déduction des capitaux propres pour leur coût d'achat par le Groupe.

Emprunts obligataires

- ▶ Emprunts obligataires simples :

Les emprunts obligataires sont initialement enregistrés à la juste valeur, qui correspond au montant reçu, net des coûts d'émission.

Postérieurement à la comptabilisation initiale, les emprunts obligataires sont évalués au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, qui prend en compte tous les coûts d'émission et toute décote ou prime de remboursement.

- ▶ Emprunts obligataires avec option de conversion et emprunts remboursables en actions :

Pour les emprunts obligataires convertibles en actions (Océanes) ou les emprunts remboursables en actions (Oranes) ou les emprunts avec bons de souscription d'actions (OBSA), la composante dette et la composante capitaux propres sont séparées dès leur comptabilisation initiale. La juste valeur de la composante dette à l'émission est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs contractuels en utilisant le taux de marché applicable pour un emprunt obligataire qui aurait été souscrit par la Société aux mêmes conditions mais sans option de conversion. La valeur de la composante capitaux propres est déterminée à l'émission par différence entre la juste valeur de la composante dette et la juste valeur de l'emprunt obligataire. La valeur de l'option de conversion n'est pas revue au cours des exercices ultérieurs. Les frais d'émission sont répartis entre la part dette et la part capitaux propres sur la base de leurs valeurs comptables respectives au moment de l'émission.

La composante dette est ensuite évaluée sur la base du coût amorti.

Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque :

- ▶ le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- ▶ il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- ▶ le montant de la sortie de ressources peut être estimé de manière fiable. Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps étant comptabilisée en charge financière.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont décrits en annexe lorsqu'ils sont significatifs, sauf dans le cas de regroupement d'entreprises où ils constituent des éléments identifiables.

Provisions pour litiges

Elles concernent les risques identifiés liés à un procès ou un litige de toute nature : commerciale, réglementaire, fiscale (hors impôts sur les sociétés) ou sociale. Le Groupe constitue une provision s'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre ce risque et qu'une estimation fiable du coût lié à ce risque est possible. Dans de tels cas, le montant de la provision (y compris les pénalités liées) est déterminé par les agences et leurs experts, sous la supervision des services centraux du Groupe, sur la base de la meilleure estimation des coûts probables liés au procès ou litige.

Provisions pour restructuration

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice lorsque ces mesures ont été décidées et annoncées.

Dans le cadre d'une acquisition, les plans de restructuration qui ne sont pas, lors de l'acquisition, des passifs pour l'entreprise acquise sont comptabilisés en charges.

Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, au coût des préavis non réalisés comptabilisés en charges de personnel, ainsi qu'aux éventuelles mises au rebut d'immobilisations et d'autres actifs.

Provisions sur engagements immobiliers

Les provisions sur engagements immobiliers sont évaluées sur la base de l'actualisation des loyers à payer diminués des produits attendus des sous-locations et comprennent également les charges locatives et les taxes éventuelles sur tout bien immobilier si le bien est vacant, et n'est pas destiné à être utilisé dans le cadre des activités principales. Depuis le 1^{er} janvier 2018 en application de la norme IFRS 16, seules les charges locatives et taxes éventuelles sont comprises dans les provisions sur engagements immobiliers.

Une provision est également constituée dans le cadre d'un regroupement d'entreprises en cas d'existence de contrats de location immobilière conclus à des conditions moins favorables que les conditions de marché constatées à la date d'acquisition.

Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Le Groupe comptabilise les engagements liés aux pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi en fonction de la qualification de ces régimes :

- ▶ à cotisations définies : les montants des contributions du Groupe à ces cotisations versées sont comptabilisés en charges de la période ;
- ▶ à prestations définies : l'engagement au titre des régimes à prestations définies est déterminé séparément pour chaque régime en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. Les gains et pertes actuariels relatifs aux régimes postérieurs à l'emploi générés durant l'exercice sont comptabilisés directement en autres éléments du résultat global. L'effet de la désactualisation des engagements de retraite, net des rendements attendus des actifs en couverture, est constaté en « Autres charges et produits financiers ». Certains frais administratifs des plans de couverture, lorsqu'ils sont directement facturés au Groupe, sont comptabilisés dans le résultat opérationnel.

Fournisseurs et comptes rattachés

Ce poste comprend toutes les dettes d'exploitation (y compris les effets à payer et factures à recevoir) liées à l'acquisition de biens et services ainsi que celles relatives aux opérations d'achat d'espace en qualité de mandataire. Ces dettes ont généralement une échéance de moins d'un an.

Passifs sur contrats

Les passifs sur contrats correspondent aux produits constatés d'avance. Il s'agit des contreparties reçues ou facturées au client pour lesquelles le Groupe a une obligation de fournir des biens ou services.

Les passifs sur contrats n'incluent pas les avances clients concernant des coûts externes engagés pour le compte des clients et directement remboursables, lorsque le Groupe agit en tant qu'« agent ». Ces avances sont enregistrées dans les comptes de « fournisseurs et comptes rattachés ».

Revenu

Le revenu du Groupe provient principalement des services de créations et productions publicitaires, marketing direct et digital, CRM (*Customer Relationship Management*), promotion des ventes et marketing sur point de vente, relations publiques, organisation événementielle, communication institutionnelle et financière, stratégie/planification et achat d'espaces média ainsi que du conseil en transformation digitale.

Les contrats avec les clients sont principalement rémunérés sous la forme d'honoraires, de commissions, de bonus soumis à des critères de performance, de remboursements de coûts de tiers engagés pour le compte des clients ou d'une combinaison des quatre.

Les honoraires négociés avec les clients sont majoritairement calculés sur la base d'un taux horaire plus frais généraux auxquels est appliqué une marge.

Les contrats à la commission sont calculés sur la base d'un pourcentage appliqué à la somme totale des coûts payés aux tiers (remboursés par le client) pour réaliser le contrat. Les contrats à la commission concernent principalement : i) l'activité média sur la base des achats d'espace pour le compte des clients et ii) la supervision de productions réalisées par des tiers.

La quasi-totalité des contrats clients est à court terme, et le Groupe a généralement droit à paiement jusqu'à la fin du contrat ou au moins pour les travaux réalisés à date.

Le Groupe reconnaît le revenu lorsqu'il transfère (ou à mesure qu'il transfère) au client le contrôle des biens ou des services promis (identifiés comme des obligations de prestation), et ce pour un montant qui reflète le paiement que l'on s'attend à recevoir en contrepartie de ces biens ou services.

► Obligations de prestation

Pour chacun des contrats, les services promis (appelés obligations de prestation) sont distingués uniquement si le client peut bénéficier des services isolément et si la promesse de lui fournir ces services est identifiée séparément dans le contrat.

À l'exception de l'activité média, les obligations de prestation correspondent généralement aux différentes rémunérations inscrites dans les contrats. Dans l'activité de création publicitaire, le Groupe distingue deux obligations de performance, l'une pour les services de conseils créatifs et l'autre pour la réalisation des productions, ce qui généralement correspond aux différentes rémunérations inscrites dans les contrats.

Dans l'activité média, le prix de transaction couvre généralement les prestations de stratégie/planification ainsi que l'achat d'espace. Dans ces contrats ces deux types de services sont distincts et le prix de transaction est alloué en proportion du personnel affecté à ces services.

► Éléments variables du prix de transaction

Certains contrats comprennent des bonus soumis à des critères de performance qualitatifs ou quantitatifs. Ces parties

variables ne sont intégrées au prix de transaction que lorsqu'il est hautement probable que cela n'entraînera pas une reprise significative du revenu enregistré.

Les bonus sur critères de performance ne sont le plus souvent reconnus en revenu que lorsqu'ils sont confirmés par le client.

Le Groupe perçoit aussi des remises sur volumes fournisseurs relatives à des transactions effectuées au nom des clients. Ces remises sont rétrocédées aux clients en fonction des termes des contrats ou des lois locales, sinon elles sont conservées. La part à rétrocéder aux clients est enregistrée en dettes et la part conservée est reconnue en revenu généralement dès que le média est diffusé, s'il existe un contrat avec le vendeur média et que l'agence anticipe de dépasser les critères de volume.

► Notion d'« Agent » vs. « Principal »

Lorsque des fournisseurs tiers sont impliqués dans la fourniture des services au client, le Groupe considère qu'il agit en tant que « Principal » si au moins un des critères ci-dessous est rempli :

- l'agence obtient le contrôle du bien ou du service avant de le transférer au client ;
- l'agence contrôle le ou les fournisseurs ;
- l'agence intègre ou combine le travail des fournisseurs pour délivrer le bien ou service promis au client.

Le Groupe agit en tant que « Principal » dans la majorité de ses activités hormis l'achat d'espace média pour le compte de clients et la supervision de productions réalisées par des tiers.

Concernant les activités de production, le Groupe agit en tant qu'« Agent » lorsque seul un travail de supervision d'une production réalisée en totalité par des tiers est effectué. Si l'agence intègre ou modifie significativement le travail réalisé par un tiers, il s'agit d'une unique obligation de prestation dans laquelle le Groupe agit en tant que « Principal ».

Lorsque le Groupe agit en tant que « Principal », le revenu est enregistré pour son montant brut facturé au client. Lorsque le Groupe agit en tant qu'« Agent » le revenu est reconnu net des coûts refacturés aux clients, ce qui signifie que le revenu comptabilisé correspond uniquement aux honoraires ou commissions.

Dans tous les cas, les frais de déplacements remboursés par le client (transports, hôtels, repas, etc.) sont toujours reconnus en revenu.

► Période de reconnaissance du revenu

La quasi-totalité du revenu du Groupe est constatée à l'avancement car généralement le client consomme directement les bénéfices de nos services ou alors la performance génère un actif sans autre utilité et pour lequel le Groupe a un droit à paiement pour le travail effectué à date.

Pour les projets à prix fixe, le revenu est reconnu à l'avancement sur la base de mesures internes correspondant au niveau d'effort mesuré sur le projet, essentiellement calculé sur la base des heures effectuées et des coûts externes directs consommés sur le projet.

Pour les contrats de communication globale avec une équipe dédiée et qui porte généralement sur des contrats d'un an, le Groupe considère que son obligation de prestation est d'être prêt à mettre à disposition des ressources à tout moment pour

le client. Dans ce cas, le revenu est constaté linéairement sur la durée du contrat.

Pour les contrats média à la commission, le Groupe reconnaît le revenu lorsque le média est diffusé.

► **Modification des contrats**

Dans certains cas, des modifications sur l'étendue des services rendus peuvent être demandées par le client durant la durée du contrat. Ces changements sont généralement négociés en tant que nouveaux contrats couvrant les besoins supplémentaires avec une rémunération associée.

► **Ventilation des produits des activités ordinaires**

Le Groupe fournit un ensemble de services intégrés pour la communication de ses clients, qui combinent l'ensemble des expertises au sein du Groupe. Le Groupe a renforcé son approche géographique qui présente le mieux la façon dont le revenu est affecté par les facteurs économiques.

Cette ventilation du revenu par zone géographique est semblable aux exercices précédents et est présentée dans l'information sectorielle (cf. note 29).

► **Mesures de simplification adoptées**

Le Groupe a décidé d'appliquer les mesures de simplification sur les obligations de prestation qui restent à remplir et de ne pas présenter les informations concernant les prestations faisant partie de contrats dont la durée initiale attendue ne dépasse pas un an et ceux pour lesquels le Groupe a le droit à règlement pour les heures effectuées à date.

Les montants sur les obligations de prestations qui restent à remplir sur les autres types de contrats que ceux cités plus haut sont non significatifs et ne sont pas présentés dans les annexes.

Revenu net

Le revenu net est calculé comme le revenu après déduction des coûts directement refacturables aux clients.

Dans les activités où le Groupe agit en tant qu'« Agent » ou « Principal », des prestations auprès de tiers sont engagées pour le compte des clients et directement refacturables. Ces coûts concernent essentiellement des activités de production et de média, ainsi que des frais divers à la charge des clients (notamment les frais de déplacement) et sont enregistrés dans les charges opérationnelles. Ces éléments refacturables aux clients ne faisant pas partie du périmètre d'analyse des opérations, l'indicateur « revenu net » retenu pour la mesure de la performance opérationnelle du Groupe exclut la refacturation de ces coûts.

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe

La juste valeur des options attribuées est comptabilisée en charges de personnel sur la période d'acquisition des droits. Elle est déterminée par un expert indépendant, généralement selon le modèle Black-Scholes. Exceptionnellement, dans le cas où le plan comporte des conditions de marché, la méthode Monte-Carlo est utilisée.

Pour les plans qui comportent des conditions de performance hors marché, le Groupe estime la probabilité de réalisation

de ces objectifs et en tient compte dans la détermination du nombre d'actions à livrer.

Plans d'attribution d'actions gratuites Publicis Groupe

La juste valeur des actions gratuites attribuées est comptabilisée en charges de personnel sur la période d'acquisition des droits. Elle est déterminée par un expert indépendant, et correspond au prix de marché de l'action à la date d'attribution, ajusté pour la perte de dividende attendue pendant la période d'acquisition des droits. Exceptionnellement, dans le cas où le plan comporte des conditions de marché, la méthode Monte-Carlo est utilisée.

Pour les plans qui comportent des conditions de performance hors marché, le Groupe estime la probabilité de réalisation de ces objectifs et en tient compte dans la détermination du nombre d'actions à livrer.

Autres produits et charges non courants

Publicis présente en « autres produits et charges non courants » les produits et charges inhabituels afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe. Sont notamment incluses sous cette rubrique les plus ou moins-values de cession d'actifs.

Marge Opérationnelle avant amortissements

La marge opérationnelle est égale au revenu après déduction des charges de personnel et des autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants tels que définis ci-dessus).

Marge opérationnelle

La marge opérationnelle est égale au revenu après déduction des charges de personnel, autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants tels que définis ci-dessus) et dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions). Le taux de marge opérationnelle, qui est égal à la marge opérationnelle exprimée en pourcentage du revenu, est un indicateur suivi par le Groupe dans le but de mesurer la performance des unités génératrices de trésorerie et du Groupe dans son ensemble.

Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financières

Le coût de l'endettement financier net inclut les charges d'intérêts sur les dettes financières et les produits d'intérêts sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement les charges d'intérêts sur les obligations locatives, les effets de la désactualisation des provisions immobilières à long terme et des provisions pour retraites (nets du rendement des actifs), l'effet de la revalorisation des compléments de prix sur acquisitions, les variations de juste valeur des dérivés, les variations de juste valeur des actifs financiers ainsi que les gains et pertes de change.

Impôt sur les bénéfices

Les bénéfices sont taxés selon les réglementations propres aux pays dans lesquels ils sont réalisés. Les impôts différés sont comptabilisés, en utilisant la méthode bilancielle du report variable, pour les différences temporelles existant à la date de clôture entre la base fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable au bilan.

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour les différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés, dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable (résultant du renversement de différences temporelles imposables ou de l'existence d'un bénéfice imposable généré par l'entité) sera disponible, sur lequel ces différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés.

La valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à chaque date de clôture et réduite dans la mesure où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour permettre l'utilisation de l'avantage de tout ou partie de cette base d'actif d'impôt différé. Les actifs d'impôts différés non reconnus sont appréciés à chaque date de clôture et sont reconnus dans la mesure où il devient probable qu'un bénéfice futur permettra de les recouvrer.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués au taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les passifs d'impôts incertains sont comptabilisés dans les dettes d'impôts sur les sociétés.

Bénéfice par action et bénéfice dilué par action (BNPA et BNPA dilué)

Le bénéfice de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le bénéfice dilué par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires après neutralisation des intérêts sur les emprunts remboursables ou convertibles en actions par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice ajusté des effets des options et actions gratuites attribuées, des bons de souscription d'actions en circulation et de la conversion des obligations convertibles en actions (Océanes). Pour le calcul du bénéfice dilué par action, seuls sont pris en considération les instruments ayant un effet dilutif sur ce dernier, c'est-à-dire qui ont pour effet de réduire le bénéfice par action.

Pour les options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe, les actions gratuites et les bons de souscription d'actions, la méthode utilisée est précisée ci-après.

Pour calculer le bénéfice dilué par action, les options dilutives et les bons de souscription d'actions dilutifs sont supposés avoir été exercés et les actions gratuites effectivement livrées.

Le produit résultant de l'exercice de ces instruments est considéré comme ayant été perçu lors de l'émission d'actions

ordinaires au cours moyen de marché des actions ordinaires pendant la période (réputée valorisée à la juste valeur, cette émission sans effet dilutif ni relatif n'est pas prise en compte dans le calcul du BNPA dilué). La différence entre le nombre d'actions ordinaires émises et le nombre d'actions ordinaires qui auraient été émises au cours moyen de marché doit être traitée comme une émission d'actions ordinaires sans contrepartie financière, donc ayant un effet dilutif ; ce nombre est pris en compte dans le dénominateur du bénéfice dilué par action.

De ce fait, les options et les bons de souscription d'actions n'ont un effet dilutif que lorsque le cours moyen de marché des actions ordinaires pendant la période excède le prix d'exercice des options ou des bons de souscription d'actions (c'est-à-dire qu'elles sont « dans la monnaie »).

Outre ce bénéfice par action (de base et dilué), le Groupe calcule et communique habituellement un BNPA « courant » de base et dilué, qui est similaire à celui décrit ci-dessus, sauf pour ce qui est du résultat retenu, qui exclut :

- ▶ la ligne « Perte de valeur » et « Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions » ;
- ▶ l'effet de la revalorisation des compléments de prix sur acquisitions ainsi que la variation de juste valeur des actifs financiers qui se trouvent dans les « Autres charges et produits financiers » ;
- ▶ certains produits et charges à caractère inhabituel (généralement enregistrés sur la ligne « Autres produits et charges non courants »), spécifiquement désignés.

1.4 Principales sources d'incertitude relatives aux estimations

La situation financière et les résultats du Groupe dépendent des méthodes comptables, hypothèses, estimations et jugements retenus lors de l'élaboration des comptes consolidés. Le Groupe fonde ses estimations sur son expérience passée ainsi que sur un ensemble d'autres hypothèses jugées raisonnables au regard des circonstances afin d'évaluer les valeurs à retenir pour les actifs et passifs du Groupe. Les réalisations pourraient néanmoins différer de façon significative des estimations retenues.

Les caractéristiques des principales méthodes comptables, les jugements et autres incertitudes affectant l'application de ces méthodes comptables, ainsi que la sensibilité des résultats aux changements des conditions et hypothèses, sont des facteurs à prendre en compte. En effet, le Groupe élabore des estimations et des hypothèses concernant le futur. Les estimations comptables ainsi obtenues seront, par définition, rarement égales aux réalisations.

Les principales hypothèses concernant des événements futurs et les autres sources d'incertitude liées au recours à des estimations à la date de clôture pour lesquelles il existe un risque significatif de modifications des valeurs nettes comptables d'actifs et de passifs au cours d'un exercice ultérieur concernent :

- ▶ la juste valeur attribuée aux actifs et passifs intégrés lors d'un regroupement d'entreprises ;
- ▶ la détermination de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles utilisée dans les tests de dépréciation ;

- ▶ les provisions pour risques et charges, notamment les engagements de retraites à prestations définies et couvertures médicales post-emploi ;
 - ▶ les dépréciations pour créances douteuses ;
 - ▶ l'évaluation de la juste valeur des options attribuées dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions de Publicis Groupe SA ;
 - ▶ les durées des locations en ce qui concerne les périodes optionnelles des contrats immobiliers ainsi que la détermination des taux d'actualisation ;
 - ▶ les positions fiscales incertaines.
- Des éléments détaillés figurent dans les notes 5, 20, 21, 28 et 30.

Note 2 Variations du périmètre de consolidation

2.1 Acquisitions de l'exercice 2019

2.1.1 Acquisition d'Epsilon

Le 1^{er} juillet 2019, Publicis Groupe a finalisé l'acquisition à 100 % d'Epsilon Data Management, LLC, faisant suite l'accord conclu en avril 2019 avec Alliance Data Systems Corporation, au prix de 4 451 millions de dollars.

Epsilon est une société de technologie et de plateformes, disposant d'une expertise et d'un patrimoine considérable de data. L'intégration d'Epsilon permettra de positionner Publicis

Groupe comme un leader des expériences client personnalisées à grande échelle. Cette acquisition accélère la mise en œuvre de la stratégie de Publicis Groupe visant à devenir le partenaire privilégié de ses clients dans leur transformation.

Le financement de cette acquisition est assuré principalement par l'émission, en date du 5 juin 2019, d'un emprunt obligataire d'un montant de 2,25 milliards d'euros en trois tranches d'une part et par la mise en place d'un prêt à moyen terme conclu le 28 juin 2019 (avec tirage effectif au 1^{er} juillet 2019) en trois tranches (une de 900 millions de dollars et deux de 150 millions d'euros) d'autre part.

L'allocation provisoire de la contrepartie transférée se présente comme suit au 31 décembre 2019 :

(en millions d'euros)	Epsilon
Contrepartie transférée (A)	3 912
Actifs non courants	318
Actifs courants hors trésorerie	482
Trésorerie et équivalents de trésorerie	37
Total de l'actif (B)	837
Passifs non courants	153
Passifs courants	161
Total du passif (C)	314
Situation nette acquise avant ajustement de juste valeur ⁽¹⁾ (D = B - C)	523
Relations contractuelles avec les clients	499
Applications technologiques	499
Total immobilisations incorporelles	998
Total des ajustements de juste valeur (E)	998
Situation nette acquise après ajustements de juste valeur (F = D + E)	1 520
Écart d'acquisition (G = A - F)	2 392

(1) Hors écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles provenant d'acquisitions antérieures.

L'écart d'acquisition résiduel provisoire de 2 392 millions d'euros comprend :

- ▶ le savoir-faire des salariés ;
- ▶ la capacité de maintenir et développer les actifs existants.

Le revenu d'Epsilon depuis la date d'acquisition contribue à hauteur de 977 millions d'euros au revenu net consolidé du Groupe de l'exercice 2019. La contribution au résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe de l'exercice 2019 est de 166 millions d'euros. Le revenu du Groupe aurait été de 11 894 millions d'euros et le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe de 868 millions d'euros si l'acquisition avait été réalisée le 1^{er} janvier 2019.

Les frais d'acquisition Epsilon ont été comptabilisés en autres charges opérationnelles et représentent un montant de 40 millions d'euros au 31 décembre 2019 (voir note 4).

2.1.2 Autres acquisitions

Les autres prises de contrôle intervenues sur la période ne sont pas significatives (individuellement ou prises dans leur ensemble). Les principales étant :

- ▶ en février 2019, l'acquisition de 100 % de Soft computing (France) ;
- ▶ en août 2019, l'acquisition de 100 % de Rauxa (États-Unis).

La juste valeur, à la date d'acquisition, de la contrepartie transférée (hors trésorerie acquise) des entités intégrées prises dans leur ensemble (incluant notamment celles décrites ci-dessus, ainsi que les acquisitions de moindre ampleur) avec prise de contrôle exclusif durant la période, s'élève à 4 245 millions d'euros. Ce montant comprend notamment :

- ▶ 4 076 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- ▶ 166 millions d'euros d'engagements de compléments de prix ;
- ▶ 3 millions d'euros d'engagements de rachats de participation ne donnant pas le contrôle.

Le montant payé en 2019 au titre des acquisitions (après déduction de la trésorerie acquise) s'élève à 4 144 millions d'euros et comprend :

- ▶ 4 076 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- ▶ (55) millions d'euros de trésorerie nette acquise ;
- ▶ 123 millions d'euros de compléments de prix liés à des acquisitions antérieures décaissés au cours de la période.

Les acquisitions de la période, hors Epsilon, contribuent pour moins de 2 % au revenu net consolidé de l'exercice 2019 et pour moins de 3 % au résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

2.2 Acquisitions de l'exercice 2018

Aucune prise de contrôle significative (individuellement ou prise dans leur ensemble) n'est intervenue au cours de la période.

Les principales acquisitions de la période sont les suivantes :

- ▶ en juillet 2018, le Groupe a acquis 100 % de Payer Sciences (États-Unis) et 100 % de One Digital (Brésil) ;
- ▶ en septembre 2018, le Groupe a acquis 100 % de Kindred (République Tchèque) ;
- ▶ en novembre 2018, le Groupe a acquis 100 % de Xebia (France).

La juste valeur, à la date d'acquisition, de la contrepartie transférée (hors trésorerie acquise) des entités intégrées prises dans leur ensemble (incluant notamment celles décrites ci-dessus, ainsi que les acquisitions de moindre ampleur) avec prise de contrôle exclusif durant la période, s'élève à 236 millions d'euros. Ce montant comprend notamment :

- ▶ 136 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- ▶ 97 millions d'euros d'engagements de compléments de prix ;
- ▶ 3 millions d'euros d'engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle.

Le montant payé en 2018 au titre des acquisitions (après déduction de la trésorerie acquise) s'élève à 260 millions d'euros et comprend :

- ▶ 136 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- ▶ (6) millions d'euros de trésorerie nette acquise ;
- ▶ 130 millions d'euros de compléments de prix décaissés au cours de la période.

Les acquisitions de la période, prises dans leur ensemble, contribuent pour moins de 1 % au revenu consolidé et pour moins de 1 % au résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

2.3 Cessions des exercices 2019 et 2018

Le Groupe a finalisé la cession de Relaxnews le 31 décembre 2019 et conserve une participation résiduelle de 12,5 % dans le capital de la société Financière Relaxnews. Les cessions de Publicis Health Solutions et des activités Proximedia sont intervenues au premier semestre 2019 (voir note 6).

Les sociétés cédées en 2019 contribuaient pour moins de 0,4 % au revenu net consolidé de l'exercice 2019 et pour 0,8 % au résultat net de l'exercice 2019 attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

Aucune cession significative n'est intervenue au cours de l'exercice 2018. La contribution des sociétés cédées n'excède pas 1 % du revenu et 1 % du résultat net consolidé de l'exercice 2018 attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

Note 3 Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnel incluent les salaires, appointements, commissions, primes, intéressements, congés payés ainsi que l'estimation des bonus et les charges liées aux paiements fondés sur des actions (plans d'options de souscription ou d'achat

d'actions, plans d'actions gratuites) et les charges liées aux retraites (hors effet net de désactualisation présenté en autres produits et charges financiers).

(en millions d'euros)	2019	2018
Rémunérations	(4 789)	(4 501)
Charges sociales y compris avantages postérieurs à l'emploi	(887)	(816)
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions	(49)	(63)
Intérimaires et « free-lance »	(348)	(367)
Total	(6 073)	(5 747)

/ Répartition des effectifs au 31 décembre par zone géographique

	2019	2018
Europe	21 762	22 285
Amérique du Nord	27 098	22 494
Amérique latine	6 081	5 945
Asie Pacifique	24 431	20 750
Moyen-Orient et Afrique	3 863	4 114
Total	83 235	75 588

/ Répartition des effectifs au 31 décembre par fonction (en %)

	2019	2018
Commercial	18 %	21 %
Création	12 %	14 %
Média et Recherche	17 %	18 %
Production, activités spécialisées et autres	39 %	33 %
Administration/Gestion	14 %	14 %
Total	100 %	100 %

Note 4 Autres charges opérationnelles

Ce poste regroupe toutes les charges externes autres que les achats de production et de médias lorsque le Groupe intervient en tant qu'agent. Il comprend notamment des frais refacturables pour 1 097 millions d'euros en 2019 contre 877 millions d'euros en 2018 ; il inclut également les impôts (à l'exception des impôts

sur les bénéfiques), les taxes et versements assimilés ainsi que les dotations et reprises sur provisions.

Ce poste inclut également les coûts d'acquisition Epsilon pour 40 millions d'euros.

Note 5 Dotations aux amortissements et perte de valeur

(en millions d'euros)	2019	2018
Amortissement des autres immobilisations incorporelles (hors incorporels liés aux acquisitions)	(39)	(22)
Amortissement des immobilisations corporelles	(143)	(125)
Amortissement des droits d'utilisation	(404)	(379)
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(586)	(526)
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(204)	(69)
Pertes de valeur sur droits d'utilisation	(127)	(114)
Perte de valeur sur les actifs incorporels et actifs incorporels liés aux acquisitions	(42)	-
Pertes de valeur sur titres mis en équivalence	(25)	-
Pertes de valeur sur actifs destinés à être cédés	(15)	(14)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	-	(3)
Pertes de valeur	(209)	(131)
Total des dotations aux amortissements et perte de valeurs	(999)	(726)

Dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions

Dans le cadre de son évolution stratégique, le groupe Publicis a lancé le modèle par pays en 2017 afin de rassembler toutes les compétences du Groupe sous un même toit et proposer aux clients une offre unique. Ce modèle a été étendu à toutes les zones dans lesquelles le Groupe opère et devient pleinement opérationnel à compter du 1^{er} janvier 2020. Dans ce contexte, la pertinence de l'hypothèse retenue selon laquelle les durées de vie des marques sont indéfinies a été réappréciée. Cette revue conduit à retenir une durée de vie définie au lieu d'une durée de vie indéfinie appliquée précédemment. À compter du 1^{er} juillet 2019, les marques sont amorties sur une période de huit ans, qui correspond à la durée estimée de leur utilisation.

La charge d'amortissement relative aux marques représente 83 millions d'euros sur l'exercice 2019, dont une charge d'amortissement accélérée de 33 millions d'euros constatée suite à la réalisation d'un test de dépréciation pour aligner les valeurs comptables à leurs valeurs recouvrables.

La charge d'amortissement relative aux incorporels Epsilon s'élève à 66 millions d'euros.

D'autres actifs incorporels liés aux acquisitions à durée de vie définie sont également amortis pour 55 millions d'euros.

Pertes de valeur sur droits d'utilisation

Début 2018, le Groupe a lancé un programme d'optimisation des locaux visant à regrouper les agences sur un ou plusieurs sites dans les principaux pays.

Ce programme a nécessité de vider des espaces loués, afin de mieux utiliser l'espace existant sur les autres sites. En conséquence, les droits d'utilisation concernant les espaces vacants ont fait l'objet d'une perte de valeur totale ou partielle, il en est de même des agencements attachés à ces espaces.

La perte de valeur comptabilisée en 2019 s'élève à 127 millions d'euros (95 millions d'euros nets d'impôts), dont 56 millions d'euros au titre des droits d'utilisation et 15 millions d'euros au titre des agencements. Les frais à payer tels que les charges locatives et éventuelles taxes sur locaux vacants pour 56 millions d'euros sont inclus dans les provisions sur engagements immobiliers et comprennent également les pénalités de sortie anticipée.

La perte de valeur comptabilisée en 2018 s'élevait à 114 millions d'euros, dont 30 millions d'euros au titre des droits d'utilisation et 28 millions d'euros au titre des agencements. Les frais à payer tels que les charges locatives et éventuelles taxes sur locaux vacants pour 56 millions d'euros sont inclus dans les provisions sur engagements immobiliers et comprennent également les pénalités de sortie anticipée.

Pertes de valeur sur les actifs incorporels et actifs incorporels liés aux acquisitions

Suite à l'acquisition d'Epsilon, une revue des actifs incorporels liés à la gestion de données a mis en évidence des indices de perte de valeur, en particulier la duplication de certaines applications a donné lieu à la comptabilisation d'une charge de 22 millions d'euros.

Par ailleurs, les relations contractuelles acquises ont fait l'objet de tests de dépréciation. L'intégralité des évaluations nécessaires à ces tests a été réalisée par un expert indépendant.

Au 31 décembre 2019, les taux d'actualisation après impôt retenus lors de l'évaluation se situent entre 9,5 % et 11 %. Ils sont déterminés en prenant en compte les caractéristiques spécifiques à chaque actif concerné par les tests de dépréciation. Au 31 décembre 2019, ces tests ont conduit à constater une dépréciation de 20 millions d'euros sur les relations contractuelles avec les clients de Digitas.

Au 31 décembre 2018, les taux d'actualisation après impôt retenus lors de l'évaluation se situaient entre 8,5 % et 14,5 %. Aucune dépréciation n'a été constatée en 2018.

Pertes de valeur sur les titres mis en équivalence

La perte de valeur comptabilisée sur l'exercice 2019 concerne les participations dans Matomy Media Group pour 12 millions d'euros et dans Jana Mobile pour 13 millions d'euros. Les principaux actifs de ces deux entités sont en cours de cession/liquidation (voir note 13).

Pertes de valeur sur actifs destinés à être cédés

La valeur des actifs et des passifs destinés à être cédés a été ramenée à la valeur de réalisation diminuée des frais de cession. Ce qui a conduit le Groupe à constater la perte de valeur suivante au 31 décembre 2019 :

- ▶ 15 millions d'euros sur l'ensemble Relaxnews pour ramener les actifs à leur juste valeur. Le projet de cession a été finalisé le 31 décembre 2019 et n'a pas conduit le Groupe à constater de perte complémentaire. Le Groupe conserve une participation résiduelle de 12,5 % valorisée à la juste valeur.

Au 31 décembre 2018, une perte de valeur de 14 millions d'euros a été constatée sur l'ensemble Proximedia principalement situé en Belgique et en France qui faisait l'objet d'un projet de cession finalisé en 2019 (voir note 6 et note 31).

Pertes de valeur sur écarts d'acquisition

Les tests de dépréciation ont été réalisés sur les unités génératrices de trésorerie, constituées d'agences ou de regroupements d'agences.

L'évaluation nécessaire aux tests sur les écarts d'acquisition les plus significatifs a été réalisée par un expert indépendant. Les tests de dépréciation sur les écarts d'acquisition ont été effectués sur la base de la valeur d'utilité des unités génératrices de trésorerie déterminée à partir de projections financières à cinq ans (2020-2024). Les projections pour l'année 2020 sont directement issues du budget annuel validé par le management. Ces tests n'ont pas donné lieu à la constatation d'une perte de valeur en 2019.

Les taux d'actualisation après impôt retenus se situent entre 9 % (13 % avant impôt) et 14 % (18,5 % avant impôt). Le taux de croissance à l'infini utilisé dans les projections se situe entre 0,5 % et 3,5 %.

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

(en millions d'euros)	2019			2018		
	Valeur comptable des écarts d'acquisition	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini	Valeur comptable des écarts d'acquisition	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini
Publicis Communication	3 562	9,5 %	0,5 %	3 428	9,5 %	1,0 %
Epsilon	2 381	10 %	3 %	-	-	-
Publicis Media	2 508	10 %	1,5 %	2 244	9,0 %	1,5 %
Publicis Sapient	2 073	11 %	3 %	2 043	11,0 %	3,0 % ⁽¹⁾
Publicis Health	581	10,5 %	2,5 %	541	10,5 %	2 %
Ex-Publicis One	518	9,5 % à 14 %	3 % à 3,5 %	490	10 % à 14,5 %	3 % à 4 %
Autres écarts d'acquisition	6	9 %	2,5 %	5	10 %	2 %
Total des écarts d'acquisition après perte de valeur	11 629			8 751		

(1) Comme les performances historiques et les projections issues d'études de marché le montrent, la croissance des dépenses publicitaires dans le secteur numérique aux États-Unis est particulièrement soutenue (croissance annuelle généralement comprise entre 10 % et 20 % selon les années). En conséquence, l'hypothèse d'un marché pas encore mature à l'issue de la période de projection a été retenue.

La méthode appliquée pour la détermination des taux d'actualisation et des taux de croissance à l'infini est inchangée. Les tests de sensibilité réalisés montrent qu'il n'y a pas d'impact sur la charge de dépréciation des unités génératrices de trésorerie du Groupe.

Au 31 décembre 2018, les taux d'actualisation après impôt retenus se situent entre 9 % (11,6 % avant impôt) et 14,5 % (18,8 % avant impôt). Le taux de croissance à l'infini utilisé dans les projections se situe entre 1 % et 4 %. Ces tests n'avaient pas conduit le Groupe à constater de perte de valeur en 2018.

Note 6 Autres produits et charges non courants

Ce poste regroupe les produits et charges inhabituels. Sont notamment incluses sous cette rubrique les plus ou moins-values de cession d'actif.

(en millions d'euros)	2019	2018
Plus-values (moins-values) sur cessions d'actifs	20	(20)
Autres produits et (charges) non courants	1	-
Total des autres produits et charges non courants	21	(20)

Au 31 décembre 2019, les plus-values et moins-values sur cessions d'actifs concernent un ajustement de prix sur la cession Genedigi et les résultats des cessions de Publicis Health Solutions, et de Proximedia. La cession de Proximedia a donné

lieu à une moins-value de 9 millions d'euros sur l'exercice 2019 (voir note 31).

En 2018, la cession de Genedigi en Chine constitue la majeure partie des moins-values.

Note 7 Charges et produits financiers

Résultat financier hors réévaluation des compléments de prix sur acquisitions

(en millions d'euros)	2019	2018
Charges d'intérêts sur emprunts et découverts bancaires ⁽¹⁾	(137)	(81)
Charges d'intérêts sur contrats de location financement	-	-
Charges financières	(137)	(81)
Produits financiers	112	70
Coût de l'endettement financier net ⁽²⁾	(25)	(11)
Pertes et gains de change (y compris variation de la juste valeur des dérivés)	(2)	(4)
Coût financier net, lié à l'actualisation des provisions pour retraites	(8)	(7)
Charges d'intérêts sur obligations locatives	(70)	(58)
Variation de juste valeur des actifs financiers	14	9
Autres	-	-
Résultat financier hors réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	(91)	(71)

(1) Y compris la revalorisation des swaps de taux et des emprunts obligataires au titre de la couverture de juste valeur.

(2) Le coût de l'endettement financier net comprend les charges financières liées au financement d'Epsilon pour un total de 58 millions d'euros.

/ Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions

(en millions d'euros)	2019	2018
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	(22)	(13)

Note 8 Impôt sur le résultat

Analyse de la charge d'impôt sur les bénéfices

(en millions d'euros)	2019	2018
Charge d'impôt courant de la période	(336)	(292)
Produit d'impôt courant relatif aux exercices antérieurs	11	2
Total produit (charge) d'impôt exigible	(325)	(290)
Produit/(Charge) d'impôt différé	27	(27)
Variations des impôts différés actifs non reconnus	(7)	32
Total produit (charge) net d'impôt différé	20	5
Impôt sur le résultat	(305)	(285)

Taux effectif d'impôt

Le taux effectif d'impôt ressort à :

(en millions d'euros)	2019	2018
Résultat avant impôt des entreprises consolidées	1 154	1 219
Pertes de valeur	27	14
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	22	13
(Gains)/Perte sur cessions	16	18
Résultat avant impôt des entreprises consolidées retraité	A 1 219	1 264
Taux d'imposition applicable à la société mère	34,43 %	34,43 %
Impôt attendu appliqué au Résultat avant impôt des entreprises consolidées	(420)	(435)
Incidence des :		
• différences entre le taux d'imposition français et les taux d'imposition étrangers	184	161
• variations des impôts différés actifs non reconnus	(7)	32
• autres impacts ⁽¹⁾	(62)	(43)
Impôt constaté au compte de résultat	(305)	(285)
• Impôt courant sur les réserves accumulées à l'étranger	-	(18)
Impôt constaté au compte de résultat retraité	B (305)	(303)
Taux effectif d'impôt	B/A 25,0 %	24,0 %

(1) Les autres impacts intègrent essentiellement les effets liés aux différences permanentes, aux résultats taxés à taux réduit, aux ajustements sur exercices antérieurs.

Effet impôt sur les autres éléments du résultat global

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Réévaluation à la juste valeur des actifs disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-
Gains et pertes actuariels sur régimes à prestations définies	(29)	5	(24)	22	(6)	16
Écarts de change et autres	(6)	0	(6)	79	4	83
Total	(35)	5	(30)	101	(2)	99

Échéancier des impôts différés constatés au bilan

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Partie à court terme (inférieur à 1 an)	(48)	(69)
Partie à long terme (supérieur à 1 an)	(222)	(227)
Impôts différés actifs (passifs), nets	(270)	(296)

Origine des impôts différés

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Impôts différés liés à la réévaluation des actifs et passifs effectuée à l'occasion d'une acquisition	(133)	(185)
Impôts différés liés à la réévaluation de l'immeuble des Champs-Élysées	(42)	(43)
Impôts différés liés aux engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	55	51
Impôts différés liés à des reports déficitaires	281	277
Impôts différés liés aux autres différences temporaires	(169)	(130)
Total impôts différés actifs (passifs), bruts	(8)	(30)
Impôts différés actifs non reconnus	(262)	(266)
Total impôts différés actifs (passifs), nets	(270)	(296)

Au 31 décembre 2019, les impôts différés passifs comprennent l'impôt sur la réévaluation pratiquée sur les actifs incorporels à l'occasion des acquisitions de Zenith (12 millions d'euros), Bcom3 (88 millions d'euros), Digitas (27 millions d'euros) et

Sapient (81 millions d'euros) ainsi que l'impôt différé lié à la juste valeur comme coût présumé de l'immeuble et du terrain sur les Champs-Élysées à la date de transition aux IFRS.

Déficits reportables

Le Groupe dispose par ailleurs de déficits reportables n'ayant pas fait l'objet de la reconnaissance d'un impôt différé à l'actif du bilan consolidé du fait des incertitudes liées aux possibilités d'utilisation de ces derniers :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Montant des déficits reportables non reconnus	876	889
<i>Dont part reportable indéfiniment</i>	<i>311</i>	<i>340</i>

Positions fiscales incertaines

Les positions fiscales prises par le Groupe sont basées sur ses interprétations de la réglementation fiscale et l'expérience passée. Chaque position est évaluée individuellement sans compensation ni agrégation avec d'autres positions et donne lieu à la constatation d'un passif lorsqu'une sortie de ressources est estimée probable. L'évaluation de ces passifs fiscaux correspond à la meilleure estimation du risque à la date de

clôture et comprend le cas échéant les intérêts de retard ainsi que les éventuelles pénalités.

Les passifs relatifs aux risques et litiges fiscaux sont comptabilisés en dettes d'impôt sur les sociétés pour 223 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 200 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Note 9 Bénéfice net par action

Bénéfice net par action (de base et dilué)

(en millions d'euros, sauf les actions)		2019	2018
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA			
Résultat net part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	A	841	919
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
• Économies de frais financiers liés à la conversion des instruments de dettes, nettes d'impôt		-	-
Résultat net part du Groupe - dilué	B	841	919
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA			
Nombre d'actions au 1 ^{er} janvier		235 249 801	230 627 725
Actions créées sur l'exercice		2 457 867	2 426 498
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)		(3 414 634)	(3 822 546)
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	C	234 293 034	229 231 677
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
• Actions gratuites et stock-options dilutifs ⁽¹⁾		1 951 354	4 815 491
• Bons de souscription d'actions (BSA) ⁽¹⁾		364 209	517 214
Nombre d'actions - dilué	D	236 608 597	234 564 382
(en euros)			
Bénéfice net par action	A/C	3,59	4,01
Bénéfice net par action - dilué	B/D	3,55	3,92

(1) Seuls les stock-options et BSA ayant un effet dilutif, c'est-à-dire dont le prix d'exercice est inférieur au cours moyen de l'exercice, sont pris en considération. Au 31 décembre 2019, les stock-options non encore exercées n'ont pas été prises en compte du fait de leur effet relatif sur le bénéfice net par action.

Bénéfice net courant par action (de base et dilué)

(en millions d'euros, sauf les actions)

		2019	2018
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA courant ⁽¹⁾			
Résultat net part du Groupe		841	919
<i>Éléments exclus :</i>			
• Amortissement des incorporels liés aux acquisitions, net d'impôt		153	55
• Perte de valeur ⁽²⁾ , nette d'impôt		163	103
• Principales plus ou moins-values de cession et d'ajustement de juste valeur des actifs financiers, nets d'impôt		(21)	10
• Coûts d'acquisition Epsilon, nets d'impôt		30	
• Effet net de la réforme fiscale aux États-Unis			(18)
• Réévaluation des compléments de prix d'acquisition		22	13
Résultat net courant part du Groupe	E	1 188	1 082
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
• Économies de frais financiers liés à la conversion des instruments de dette, nettes d'impôt		-	-
Résultat net courant part du Groupe – dilué	F	1 188	1 082
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA			
Nombre d'actions au 1 ^{er} janvier		235 249 801	230 627 725
Actions créées sur l'exercice		2 457 867	2 426 498
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)		(3 414 634)	(3 822 546)
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	C	234 293 034	229 231 677
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
• Actions gratuites et stock-options dilutifs		1 951 354	4 815 491
• Bons de souscription d'actions (BSA)		364 209	517 214
Nombre d'actions – dilué	D	236 608 597	234 564 382
(en euros)			
Bénéfice net courant par action ⁽¹⁾	E/C	5,07	4,72
Bénéfice net courant par action – dilué ⁽¹⁾	F/D	5,02	4,61

(1) BNPA après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus (moins)- values de cession, d'ajustement de juste valeur des actifs financiers, de la réévaluation des compléments de prix d'acquisition et des coûts d'acquisition Epsilon.

(2) Ce montant inclut les pertes de valeur sur les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location pour 95 millions d'euros en 2019 et 114 millions d'euros en 2018.

Note 10 Écarts d'acquisition

Variation des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	Valeur brute	Perte de valeur ⁽²⁾	Valeur nette
1^{er} janvier 2018	9 868	(1 418)	8 450
Acquisitions	237	-	237
Perte de valeur	-	-	-
Variations liées à la comptabilisation des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle ⁽¹⁾	(36)	-	(36)
Cessions et projets de cession	(67)	-	(67)
Change	222	(55)	167
31 décembre 2018	10 224	(1 473)	8 751
Acquisitions ⁽³⁾	2 689	-	2 689
Perte de valeur	-	(9)	(9)
Variations liées à la comptabilisation des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle ⁽¹⁾	56	-	56
Cessions et projets de cession	(52)	49	(3)
Change	172	(27)	145
31 décembre 2019	13 089	(1 460)	11 629

(1) Voir note 1.3 sur le traitement comptable des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle.

(2) Voir aussi note 5.

(3) L'augmentation des écarts d'acquisition correspond principalement à Epsilon pour 2 392 millions d'euros.

Les écarts d'acquisition par zone géographique sont indiqués dans la note 29, et par pôle dans la note 5.

Note 11 Immobilisations incorporelles nettes

Variation des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles à durée de vie définie			Total des immobilisations incorporelles
	Relations contractuelles avec les clients	Logiciel, technologies et divers	Marques ⁽¹⁾	
Valeurs brutes au 1^{er} janvier 2018	1 079	331	922	2 332
Acquisitions	-	49	-	49
Cessions et sorties d'actifs	-	(9)	-	(9)
Change et divers	36	9	42	87
Valeurs brutes au 31 décembre 2018	1 115	380	964	2 459
Acquisitions	499	577	-	1 076
Variation de périmètre	-	85	-	85
Cessions et sorties d'actifs	-	(10)	-	(10)
Change et divers	23	14	20	57
Valeurs brutes au 31 décembre 2019	1 637	1 046	984	3 667
Amortissements cumulés au 31 décembre 2018	(868)	(273)	(193)	(1 334)
Amortissement	(72)	(87)	(82)	(244)
Variation de périmètre	-	(60)	-	(60)
Perte de valeur	(20)	(22)	-	(42)
Cessions et sorties d'actifs	-	10	-	10
Change et divers	(12)	(5)	(4)	(21)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2019	(972)	(437)	(279)	(1 688)
Valeurs nettes au 31 décembre 2019	665	609	705	1 979

(1) À compter du 1^{er} juillet 2019, la durée d'utilité des marques, qui était indéfinie jusqu'alors, a été reestimée et une durée d'amortissement de 8 ans a été retenue (voir note 1).

Évaluation des immobilisations incorporelles

Les tests de valeur réalisés par un expert indépendant à la clôture de l'exercice 2019 ont conduit le Groupe à constater des pertes de valeur de 42 millions d'euros en 2019 (voir note 5).

Les tests de valeur réalisés par un expert indépendant à la clôture de l'exercice 2018 ont conduit le Groupe à ne constater aucune perte de valeur en 2018 (voir note 5).

Note 12 Immobilisations corporelles nettes

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériel informatique	Autres	Total
Valeurs brutes au 1^{er} janvier 2018	268	508	376	486	1 638
Première application d'IFRS 16	(90)	-	-	-	(90)
Reclassement	-	119	-	(119)	-
Augmentations	-	146	38	36	220
Diminutions	(11)	(67)	(35)	(35)	(148)
Variations de périmètre	-	(1)	(1)	-	(2)
Change et divers	1	10	4	2	17
Valeurs brutes au 31 décembre 2018	168	715	382	370	1 635
Augmentations	-	82	24	48	154
Diminutions	(1)	(111)	(38)	(55)	(205)
Variations de périmètre	(1)	60	128	109	296
Change et divers	-	17	8	7	32
Valeurs brutes au 31 décembre 2019	166	763	504	479	1 912
Amortissements cumulés au 31 décembre 2018	(17)	(423)	(306)	(278)	(1 024)
Augmentations	-	(59)	(38)	(40)	(137)
Perte de valeur	-	(15)	-	-	(15)
Diminutions	-	110	37	51	198
Variations de périmètre	-	(29)	(120)	(47)	(196)
Change et divers	(1)	(8)	(6)	(4)	(19)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2019	(18)	(424)	(433)	(318)	(1 193)
Valeurs nettes au 31 décembre 2019	148	339	71	161	719

Terrains et constructions

Au 31 décembre 2019, Publicis dispose en pleine propriété d'un patrimoine immobilier qui figure au bilan pour une valeur nette de 150 millions d'euros.

Le principal actif est l'immeuble du siège social situé au 133, avenue des Champs-Élysées, à Paris. Cet immeuble de sept étages comprend environ 12 000 m² de bureaux, occupés par les sociétés du Groupe, et 1 500 m² de surfaces commerciales, occupées par Publicisdrugstore ainsi que deux salles de cinéma ouvertes au public.

Agencements et aménagements

La perte de valeur de 15 millions d'euros en 2019 correspond aux agencements concernant des biens en location (voir note 5).

Autres immobilisations corporelles

Le Groupe dispose notamment d'importants équipements informatiques dédiés à la création et à la production publicitaire, à la gestion de l'achat d'espace et aux travaux administratifs.

Note 13 Titres mis en équivalence

Les titres mis en équivalence s'élevaient à 32 millions d'euros au 31 décembre 2019 (contre 62 millions d'euros au 31 décembre 2018).

(en millions d'euros)	Valeur au bilan
Montant au 1^{er} janvier 2018	64
Entrées de périmètre	1
Quote-part de résultat	(4)
Dividendes versés	(2)
Effet de change et autres	3
Montant au 31 décembre 2018	62
Entrées de périmètre	-
Quote-part de résultat	(5)
Dividendes versés	(2)
Perte de valeur	(25)
Effet de change et autres	2
Montant au 31 décembre 2019	32

La perte de valeur comptabilisée sur l'exercice 2019 concerne les participations dans Matomy Media Group pour 12 millions d'euros et dans Jana Mobile pour 13 millions d'euros. Les principaux actifs de ces deux entités sont en cours de cession/liquidation.

Au 31 décembre 2019, la valeur des titres mis en équivalence s'élève à 32 millions d'euros et comprend principalement les sociétés On Point (9 millions d'euros), Burrell Communications (7 millions d'euros), Viva Tech (4 millions d'euros), Somupi (4 millions d'euros) et Insight Redefini (3 millions d'euros).

Note 14 Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Autres actifs financiers mesurés à la juste valeur par résultat :		
• Fonds Communs de Placement à Risques ⁽¹⁾	87	88
• Autres	20	20
Dépôts de garantie	33	32
Prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidées	21	28
Créances de sous-location	22	19
Autres	50	43
Valeur brute	233	230
Dépréciation	(15)	(15)
Valeur nette	218	215

(1) Ces Fonds Communs de Placement à Risques sont dédiés à des investissements dans des entreprises de l'économie numérique.

Note 15 Stocks et en-cours de production

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Valeur brute	413	368
Dépréciation des en-cours	(2)	(1)
Valeur nette	411	367

Note 16 Clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Créances clients ⁽¹⁾	10 337	9 185
Effets à recevoir	8	10
Valeur brute	10 345	9 195
Dépréciation à l'ouverture	(80)	(91)
Dépréciation de l'exercice	(32)	(13)
Reprise de l'exercice	7	11
Variations de périmètre	(6)	11
Change et divers	(1)	2
Dépréciation à la clôture	(112)	(80)
Valeur nette	10 233	9 115

(1) Y compris les créances clients facturées pour un montant de 8 004 millions d'euros au 31 décembre 2019 et 6 954 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Note 17 Autres créances et actifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
État, impôts et taxes	366	264
Avances et acomptes versés aux fournisseurs	178	172
Charges constatées d'avance	99	75
Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	10	12
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	28	18
Autres créances et autres actifs courants	83	154
Valeur brute	764	695
Dépréciation	(7)	(6)
Valeur nette	757	689

Note 18 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Banques et caisses	1 145	933
Placements liquides à court terme	2 268	2 273
Total	3 413	3 206

Les placements liquides à court terme comprennent des SICAV classées dans la catégorie AMF – monétaire court terme, soumis à un risque négligeable de changement de valeur, et des dépôts à court terme.

Note 19 Capitaux propres

Capital social de la société mère

(en actions)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Capital social au 1 ^{er} janvier	235 249 801	230 627 725
Augmentation de capital	5 187 260	4 622 076
Actions composant le capital social en fin de période	240 437 061	235 249 801
Autodétention en fin de période	(3 480 234)	(4 009 493)
Actions en circulation en fin de période	236 956 827	231 240 308

Le capital de Publicis Groupe SA a augmenté de 2 074 904 euros au cours de l'exercice 2019, correspondant à 5 187 260 actions de 0,40 euro nominal :

- ▶ 183 068 actions créées suite à l'exercice par certains porteurs de leurs bons de souscription d'actions ;
- ▶ 522 277 actions créées dans le cadre des plans d'actions gratuites ;

▶ 4 481 915 actions créées suite à l'exercice par certains actionnaires de l'option de paiement du dividende en action.

Le capital social de Publicis Groupe SA s'élève au 31 décembre 2019 à 96 174 824 euros, divisé en 240 437 061 actions de 0,40 euro nominal.

Neutralisation des actions propres existantes au 31 décembre 2019

Les actions propres détenues en portefeuille à la clôture, y compris celles détenues dans le cadre du contrat de liquidité, sont portées en déduction des capitaux propres.

Le portefeuille d'actions autodétenues a évolué comme suit au cours des années 2018 et 2019 :

	Nombre d'actions
Actions propres détenues au 1^{er} janvier 2018 ⁽¹⁾	4 331 920
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites	(343 427)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	21 000
Actions propres détenues au 31 décembre 2018 ⁽¹⁾	4 009 493
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites	(526 509)
Rachat d'actions propres	0
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	(2 750)
Actions propres détenues au 31 décembre 2019 ⁽¹⁾	3 480 234

(1) Y compris 283 250 actions détenues au titre du contrat de liquidité au 31 décembre 2019 et 286 000 au 31 décembre 2018.

Dividendes votés et proposés

	Par action (en euros)	Total (en millions d'euros)
Dividendes payés au cours de l'année 2019 (au titre de l'exercice 2018)	2,12	493 ⁽¹⁾
Dividendes proposés à l'Assemblée générale (au titre de l'exercice 2019)	2,30	553 ⁽²⁾

(1) Montant payé, selon option des actionnaires, en numéraire ou en actions. Les dividendes payés en actions ont représenté un montant de 208 millions d'euros, entraînant la création de 4 481 915 actions.

(2) Montant pour l'ensemble des actions existantes au 31 décembre 2019, y compris actions propres.

Gestion du capital et rachats d'actions propres

La politique du Groupe consiste à maintenir une base de capital solide, afin de préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et de soutenir le développement futur de l'activité. La Direction du Groupe prête attention au ratio d'endettement défini comme étant la dette nette (dette financière diminuée de la trésorerie et des équivalents de trésorerie) divisée par les capitaux propres (incluant les participations ne donnant pas le contrôle) et a déterminé que le ratio optimal d'endettement est inférieur à 0,8. Au 31 décembre

2019, le ratio d'endettement en tenant compte des dettes locatives est de 0,71. Au 31 décembre 2018, ce ratio était de 0,26.

La Direction veille également au taux de distribution du dividende qui est défini comme le rapport entre le dividende unitaire et le bénéfice net courant par action dilué. Compte tenu du niveau de dividende (2,30 euros par action) qui sera proposé à la prochaine Assemblée générale des actionnaires, le taux sera ainsi de 45,8 % au titre de l'exercice 2019 contre un taux de 44,9 % au titre de l'exercice 2018.

Note 20 Provisions pour risques et charges

(en millions d'euros)	Restructuration	Engagements immobiliers	Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	Risques et litiges	Autres provisions	Total
1^{er} janvier 2018	38	16	294	84	81	513
Reclassement ⁽¹⁾	-	(15)	-	-	-	(15)
Dotations	50	56	30	14	21	171
Utilisations	(38)	(24)	(28)	(14)	(14)	(118)
Autres reprises	(3)	(1)	-	(5)	(11)	(20)
Variations de périmètre	-	-	(2)	-	(2)	(4)
Pertes (gains) actuariels	-	-	(22)	-	-	(22)
Change et divers	-	-	4	-	-	4
31 décembre 2018	47	32	276	79	75	509
Dotations	34	61	27	30	30	182
Utilisations	(45)	(51)	(23)	(9)	(5)	(133)
Autres reprises	(3)	-	-	(4)	(2)	(9)
Variations de périmètre	-	1	1	4	1	7
Pertes (gains) actuariels	-	-	29	-	-	29
Change et divers	2	1	1	3	4	11
31 décembre 2019	35	44	311	103	103	596
Dont à court terme	30	28	34	44	34	170
Dont à long terme	5	16	277	59	69	426

(1) Suite à la première application de la norme IFRS 16, les provisions sur contrats immobiliers onéreux ont été reclassées en diminution des droits d'utilisation.

Provisions pour restructuration

Elles comprennent une estimation des coûts de fermeture ou de restructuration de certaines activités résultant de plans annoncés et non encore exécutés à fin 2019 (principalement indemnités de licenciement). Les plans, détaillés par projet et par nature, ont fait l'objet d'un processus préalable d'approbation par la Direction générale. Ces plans sont suivis de manière centralisée de façon à consommer la provision en fonction des coûts effectivement encourus et à justifier le solde restant à la clôture en fonction des dépenses restant à effectuer.

Provisions sur engagements immobiliers

Les provisions sur engagements immobiliers sont évaluées sur la base de l'actualisation des loyers à payer diminués des produits attendus des sous-locations et comprennent également les charges locatives et les taxes éventuelles sur tout bien immobilier si le bien est vacant, et n'est pas destiné à être utilisé dans le cadre des activités principales. Depuis le 1^{er} janvier 2018 en application de la norme IFRS 16, seules les

charges locatives et taxes éventuelles sont comprises dans les provisions sur engagements immobiliers.

Provisions pour risques et litiges

Les provisions pour risques et litiges (103 millions d'euros) comprennent une part à court terme (44 millions d'euros) et une part à long terme (59 millions d'euros). Elles concernent les litiges de toutes natures avec les tiers y compris les litiges commerciaux et fiscaux à l'exclusion des risques relatifs aux positions fiscales incertaines.

Obligations au titre des avantages du personnel

Les obligations au titre des avantages du personnel (voir note 21) comprennent :

- ▶ les plans de retraite à prestations définies ;
- ▶ les plans de couverture médicale post-emploi ;
- ▶ les avantages à long terme comme les rémunérations différées et les médailles du travail.

Note 21 Engagements de retraite et autres avantages à long terme

Plans de retraite à prestations définies

Le Groupe a des obligations dans un certain nombre de plans de retraite à prestations définies, qui se répartissent principalement entre :

- ▶ des fonds de pensions (73 % des obligations du Groupe) : il s'agit de droits acquis par les employés, avec obligations de préfinancement externe principalement aux États-Unis et en Angleterre ;
- ▶ d'autres régimes de retraites obligatoires et légaux, type Indemnités de Fin de Carrière (24 % des obligations du Groupe), notamment en France : les droits ne sont pas acquis, le paiement est donc incertain et lié notamment à la présence des employés au moment du départ à la retraite ;
- ▶ des régimes de couverture de frais médicaux pour les retraités (3 % des obligations du Groupe) constitués d'une dette effective pour les retraités actuels, et d'une provision pour les actifs futurs retraités, en particulier aux États-Unis et en Angleterre.

Les régimes les plus significatifs sont donc les fonds de pension au Royaume-Uni (34 % des obligations du Groupe) et aux États-Unis (27 % des obligations du Groupe).

- ▶ Au Royaume-Uni, les obligations du Groupe sont gérées au travers de six fonds de pension administrés par des conseils paritaires indépendants. Ces conseils indépendants sont composés de représentants du Groupe, des employés et retraités et parfois d'un expert indépendant. La réglementation requiert que ces conseils agissent dans l'intérêt des bénéficiaires du régime, ils doivent notamment s'assurer de l'équilibre financier des fonds de pension, et veiller à leur politique d'investissement et à leur gestion.

Quatre des six fonds de pension sont fermés et gelés. L'ensemble des droits acquis (qui sont basés sur le salaire et le nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe) a été figé : les bénéficiaires encore en activité n'acquiescent plus de droits dans ces fonds à prestations définies.

L'obligation des fonds de pension au Royaume-Uni concerne des retraités (71 %), des bénéficiaires de droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (23 %) et des employés en activité (6 %).

- ▶ Aux États-Unis, les obligations du Groupe consistent essentiellement en un fonds de pension fermé et gelé. L'obligation concerne des bénéficiaires de droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (40 % des obligations), des retraités (30 % des obligations) et des employés en activité (30 %).

Les valorisations de plans de retraite à prestations définies ont été réalisées par des experts indépendants. Les principaux pays concernés sont les États-Unis, l'Angleterre, l'Allemagne, la France, la Suisse, la Belgique, les Émirats Arabes Unis, l'Arabie Saoudite, la Corée, les Philippines, le Japon et l'Inde.

Aucun événement significatif de nature à modifier la valeur de l'engagement du Groupe au titre de ces régimes (modification significative de plan) n'est intervenu au cours de l'exercice.

Couverture financière

Le groupe Publicis couvre ces engagements par des actifs financiers, principalement au Royaume-Uni et aux États-Unis, afin de respecter ses obligations légales et/ou contractuelles et de limiter son exposition au risque de dérive de ces engagements (volatilité des taux, de l'inflation, allongement de l'espérance de vie...).

La stratégie de couverture des engagements du Groupe s'appuie sur des études de gestion actif/passif régulières pour s'assurer d'une allocation d'actifs optimale qui doivent permettre à la fois de limiter l'exposition aux risques de marchés en diversifiant les catégories d'actifs selon leur profil de risque, et doivent correspondre au mieux aux prestations à verser aux bénéficiaires, en fonction de la maturité des plans. Ces analyses sont réalisées par des conseillers indépendants et soumises à l'approbation des *Trustees*. Les investissements sont réalisés en fonction des contraintes légales et des conditions de déductibilité de telles couvertures propres à chaque pays. Les besoins de financement sont généralement déterminés plan par plan et de fait le surplus d'actif des plans surfinancés ne peut être utilisé pour couvrir les plans sous-financés.

Exposition aux risques

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé à travers des fonds de pension au Royaume-Uni et aux États-Unis sont les suivants :

- ▶ volatilité des actifs financiers : les actifs financiers des régimes (actions, obligations...) ont le plus souvent un rendement supérieur au taux d'actualisation sur le long terme, mais sont volatils à court terme, d'autant plus qu'ils sont mesurés à la juste valeur pour les besoins de la comptabilité annuelle du Groupe. L'allocation des actifs financiers est déterminée de manière à assurer la viabilité financière du régime à long terme ;
- ▶ variation des taux obligataires : une diminution des taux obligataires privés conduit à une augmentation de l'obligation des régimes telle que comptabilisée par le Groupe, même si cette augmentation est en partie réduite par un accroissement de la valeur des actifs financiers des régimes (pour la part d'obligations privées de première catégorie) ;

- ▶ longévité : la plus grande part des prestations garanties par les régimes sont des prestations viagères, l'augmentation de l'espérance de vie conduit donc à une augmentation de l'obligation de ces régimes ;
- ▶ inflation : une partie importante des prestations garanties par les fonds de pension au Royaume-Uni est indexée sur l'inflation. Une hausse de l'inflation conduit à une augmentation de l'obligation (même si dans la plupart des cas des plafonds sont définis pour protéger le régime contre une hyperinflation). La plupart des actifs financiers sont soit non affectés par l'inflation, soit peu corrélés à l'inflation, ce qui induit donc qu'une hausse de l'inflation conduirait à une hausse du déficit du régime au sens comptable. Les fonds de pension américains n'exposent pas le Groupe à un risque important lié à l'inflation, les prestations n'étant pas indexées sur l'inflation.

Écarts actuariels

Les écarts actuariels constatent les augmentations ou les diminutions non prévues de la valeur actuelle d'une obligation au titre de prestations définies ou de la juste valeur des actifs du régime correspondant. Les écarts actuariels résultant de la variation de la valeur actuelle d'une obligation d'un régime à prestations définies proviennent d'une part des ajustements liés à l'expérience (différences entre les hypothèses actuarielles antérieures et la réalité observée) et d'autre part des effets de changements d'hypothèses actuarielles.

Autres avantages à long terme

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

Variation de la dette actuarielle

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Dette actuarielle en début d'exercice	(668)	(21)	(689)	(701)	(24)	(725)
Coût courant des services rendus	(25)		(25)	(24)	-	(24)
Prestations versées	64	2	66	42	2	44
Intérêts sur la dette actuarielle	(21)	(1)	(22)	(19)	(1)	(20)
Effet de réévaluation	(81)	(2)	(83)	40	4	44
<i>Gains (pertes) d'expérience</i>	(1)		(1)	11	2	13
<i>Gains (pertes) liés au changement d'hypothèses économiques</i>	(85)	(2)	(87)	28	2	30
<i>Gains (pertes) liés aux autres changements d'hypothèses démographiques</i>	5		5	1	-	1
Acquisitions, cessions	(1)		(1)	2	-	2
Écarts de change	(19)		(19)	(8)	(2)	(10)
Dette actuarielle en fin d'exercice	(752)	(22)	(774)	(668)	(21)	(689)

Variation de la juste valeur des placements

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Juste valeur des placements début d'exercice	474	-	474	491	-	491
Rendement effectif des actifs du régime	70	-	70	(15)	-	(15)
Cotisations employeur	29	2	31	24	2	26
Frais administratifs	(2)	1	(1)	(1)	-	(1)
Acquisitions, cessions	-	-	-	-	-	-
Prestations versées	(62)	(2)	(64)	(41)	(2)	(43)
Entrées de périmètre	-	-	-	1	-	1
Écarts de change	19	-	19	16	-	16
Juste valeur des placements fin d'exercice	528	1	529	475	-	475
Couverture financière	(223)	(23)	(246)	(193)	(21)	(214)
Incidence du plafonnement des actifs	(56)	-	(56)	(49)	-	(49)
Effet de l'exigence de financement minimal	-	-	-	-	-	-
Provision nette sur engagements de retraite à prestations définies et couverture médicale post-emploi	(279)	(23)	(302)	(242)	(21)	(263)
Provision sur autres avantages à long terme	(11)	-	(11)	(13)	-	(13)
Total Provision sur engagements de retraite, autres avantages postérieurs à l'emploi et à long terme	(290)	(23)	(313)	(255)	(21)	(276)

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Coûts courants des services rendus au cours de l'exercice	(25)	-	(25)	(24)	-	(24)
Charge financière	(7)	(1)	(8)	(6)	(1)	(7)
Charges des régimes à prestations définies	(32)	(1)	(33)	(30)	(1)	(31)
Coût des autres régimes (y compris régimes à cotisations définies) et autres avantages	(119)	-	(119)	(109)	-	(109)
Frais administratifs hors frais de gestion des plans	(1)	-	(1)	(1)	-	(1)
Coût total des retraites comptabilisé en compte de résultat	(152)	(1)	(153)	(140)	(1)	(141)

Répartition des actifs de couverture

Le tableau ci-dessous présente la ventilation des plans par nature d'actifs et par hiérarchie de juste valeur. Les différents niveaux de hiérarchie de juste valeur sont définis dans la note 27.

(en millions d'euros)	31 décembre 2019				31 décembre 2018			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actions	87	-	-	87	81	-	-	81
Obligations	-	146	-	146	-	140	-	140
Obligations d'État	-	237	-	237	-	198	-	198
Immobilier	-	-	12	12	-	-	11	11
Autres	9	-	38	47	16	-	29	45
Total	96	383	50	529	97	338	40	475

Estimation de la contribution employeur et des prestations futures à payer

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation de la contribution employeur pour 2020	24	2	26

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation des prestations futures à payer			
2020	51	2	53
2021	44	2	46
2022	43	2	45
2023	41	2	43
2024	42	2	44
Exercices 2025 à 2029	205	8	213
Total sur les 10 prochains exercices	426	18	444

La durée moyenne des plans à fin décembre 2019 est de 13 ans.

Hypothèses actuarielles (taux moyens pondérés)

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées à long terme de première catégorie (notées au moins AA) et de maturité équivalente à la durée des régimes évalués. Ils ont été arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence, notamment l'iBoxx en Europe et le Aon AA-AAA Bond Universe aux USA.

31 décembre 2019	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone euro	Autres Pays	États-Unis	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	2,84 %	1,75 % - 1,85 %	0,80 %	(0,05) % - 6,30 %	2,84 %	1,75 % - 1,85 %
Augmentations futures des salaires	n/a	4,10 % - 3,85 %	2,25 % ⁽¹⁾	1,25 % - 8 %	5 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	1,80 % - 3,40 %	1,70 % ⁽¹⁾	n/a	n/a	n/a

31 décembre 2018	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone euro	Autres Pays	États-Unis	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	3,98 %	2,80 % - 2,90 %	1,55 %	0,40 % - 7,30 %	3,98 %	2,80 % - 2,90 %
Augmentations futures des salaires	n/a	3,95 % - 4,20 %	2,25 % ⁽¹⁾	1,00 % - 8,00 %	5,00 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	1,90 % - 3,60 %	1,70 % ⁽¹⁾	n/a	n/a	n/a

(1) Pour l'Allemagne uniquement.

Le taux d'augmentation des frais médicaux retenu pour l'exercice 2019 est de 6,4 % avec une baisse progressive vers un taux de 4,2 %.

Analyse de sensibilité

Régimes de retraite (en millions d'euros)	Augmentation de 0,5 %				
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone euro	Autres Pays	Total
Variation du taux d'actualisation					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	(10)	(18)	(7)	(10)	(45)
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	1	5	5	11

Régimes de retraite (en millions d'euros)	Diminution de 0,5 %				
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone euro	Autres Pays	Total
Variation du taux d'actualisation					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	11	20	8	10	49
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	(5)	(6)	(11)

Couverture médicale postérieure à l'emploi (en millions d'euros)	Augmentation de 0,5 %			Diminution de 0,5 %		
	États-Unis	Royaume- Uni	Total	États-Unis	Royaume- Uni	Total
Variation du taux d'actualisation						
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	(1)	-	(1)	1	-	1
Variation du taux d'augmentation des salaires						
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	-	-	-	-

Note 22 Emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	4 027	1 794
Autres emprunts et dettes	1 861	1 080
Total dette financière	5 888	2 874
Dont à court terme	1 602	449
Dont à long terme	4 286	2 425

Variation des dettes financières

(en millions d'euros)	Variations hors trésorerie						31 décembre 2019
	31 décembre 2018	Flux de trésorerie	Acquisitions	Variations de taux de change	Variations de juste valeur	Reclassement ⁽³⁾	
Eurobond 1,125 % - décembre 2021 (TIE 1,261 %) ⁽¹⁾	697	-	-	-	1	-	698
Eurobond 0,5 % - novembre 2023 (TIE 0,741 %) ⁽¹⁾	494	-	-	-	1	-	495
Eurobond 1,625 % - décembre 2024 (TIE 1,732 %) ⁽¹⁾	603	-	-	-	-	-	603
Eurobond 0,625 % - juin 2025 (TIE 0,781 %) ⁽¹⁾	-	750	-	-	-	(6)	744
Eurobond 1,25 % - juin 2028 (TIE 1,329 %) ⁽¹⁾	-	750	-	-	-	(5)	745
Eurobond 1,75 % - juin 2031 (TIE 1,855 %) ⁽¹⁾	-	750	-	-	-	(8)	742
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	1 794	2 250	-	-	2	(19)	4 027
Prêt moyen terme (financement acquisition Epsilon)	-	1 092	-	8	-	-	1 100
Prêt moyen terme syndiqué	782	(465)	-	10	-	-	327
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	218	(124)	166	4	83	-	347
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	32	(2)	3	2	1	-	36
Intérêts courus	9	-	-	-	16	-	25
Autres emprunts et lignes de crédit	25	(5)	-	-	-	-	20
Soldes créditeurs de banques	14	(8)	-	-	-	-	6
Dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement	0	-	-	-	-	-	0
Autres dettes financières	48	(13)	-	-	16	-	51
Total des dettes financières	2 874	2 738	169	24	102	(19)	5 888
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2021 et 2024 ⁽²⁾	46	-	-	-	66	-	112
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2025, 2028 et 2031 ⁽²⁾	-	-	-	-	87	-	87
Juste valeur des dérivés de couverture sur prêt moyen terme syndiqué ⁽²⁾	(3)	-	-	-	3	-	0
Juste valeur des dérivés sur prêts et emprunts intragroupe ⁽²⁾	1	-	-	-	38	-	39
Total des dettes liées aux activités de financement	2 918	2 738	169	24	296	(19)	6 126

(1) Net des frais d'émission. Le nombre de titres au 31 décembre 2019 est de 7 000 pour les Eurobond 2021, 5 000 pour les Eurobond 2023, 6 000 pour les Eurobond 2024, 7 500 pour les Eurobond 2025, 7 500 pour les Eurobond 2028 et 7 500 pour les Eurobond 2031. Le taux d'intérêt effectif (TIE) est donné pour chaque Eurobond.

(2) Présentés en « Autres créances et actifs courants » et/ou « Autres dettes et passifs courants » au bilan consolidé.

(3) Les primes d'émission ont été comptabilisées en intérêts payés.

(en millions d'euros)	Variations hors trésorerie						31 décembre 2018
	31 décembre 2017	Flux de trésorerie	Acquisitions	Variations de taux de change	Variations de juste valeur	Reclassement	
Eurobond 1,125 % - décembre 2021 (TIE 1,261 %) ⁽¹⁾	696	-	-	-	1	-	697
Eurobond 0,5 % - novembre 2023 (TIE 0,741 %) ⁽¹⁾	493	-	-	-	1	-	494
Eurobond 1,625 % - décembre 2024 (TIE 1,732 %) ⁽¹⁾	603	-	-	-	-	-	603
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	1 792	-	-	-	2	-	1 794
Prêt moyen terme syndiqué	909	(149)	-	22	-	-	782
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	247	(129)	97	3	-	-	218
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	39	(10)	3	-	-	-	32
Intérêts courus	6	-	-	-	3	-	9
Autres emprunts et lignes de crédit	21	4	-	-	-	-	25
Soldes créditeurs de banques	27	(12)	-	(1)	-	-	14
Dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement	89	-	-	3	-	(92)	0
Autres dettes financières	143	(8)	-	2	3	(92)	48
Total des dettes financières	3 130	(296)	100	27	5	(92)	2 874
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2021 et 2024 ⁽²⁾	(10)	-	-	-	56	-	46
Juste valeur des dérivés de couverture sur prêt moyen terme syndiqué ⁽²⁾	(3)	-	-	-	-	-	(3)
Juste valeur des dérivés sur prêts et emprunts intragroupe ⁽²⁾	17	-	-	-	(16)	-	1
Total des dettes liées aux activités de financement	3 134	(296)	100	27	45	(92)	2 918

(1) Net des frais d'émission. Le nombre de titres au 31 décembre 2018 est de 7 000 pour les Eurobond à échéance en 2021, 5 000 pour ceux à échéance en 2023 et 6 000 pour ceux à échéance en 2024. Le taux d'intérêt effectif (TIE) est donné pour chaque Eurobond.

(2) Présentés en « Autres créances et actifs courants » et/ou « Autres dettes et passifs courants » au bilan consolidé.

Emprunts obligataires et prêt moyen terme pour le financement de l'acquisition d'Epsilon

Afin d'assurer le financement de l'acquisition d'Epsilon, le Groupe a émis le 5 juin 2019 un emprunt obligataire d'un montant de 2,25 milliards d'euros en trois tranches :

- ▶ la première tranche d'un montant de 750 millions d'euros, assortie d'un coupon annuel de 0,625 % à échéance juin 2025 ;
- ▶ la deuxième tranche d'un montant de 750 millions d'euros, assortie d'un coupon annuel de 1,25 % à échéance juin 2028 ;
- ▶ la troisième tranche d'un montant de 750 millions d'euros assortie d'un coupon annuel de 1,75 % à échéance juin 2031.

Les trois tranches de 750 millions d'euros chacune ont été swappées en dollar US à taux fixe.

Les swaps ont été qualifiés en couverture de flux de trésorerie du financement dans la mesure où les swaps ont été mis en place pour les mêmes montants et les mêmes échéances que l'émission obligataire et qu'ils permettent de se prémunir contre l'exposition à la variabilité des flux de trésorerie futurs en dollars. La juste valeur de ces swaps est inscrite au bilan en « autres créances et actifs courants » et/ou « autres dettes et passifs courants ». La variation de juste valeur de ces instruments est comptabilisée en autres éléments du résultat global et recyclée en compte de résultat au même rythme que la comptabilisation des intérêts sur emprunt et la variation de valeur de l'actif en dollars US. Au 31 décembre 2019, la juste valeur de ces instruments dérivés est inscrite au bilan consolidé pour 87 millions d'euros.

Le financement d'Epsilon est également assuré par la mise en place d'un prêt à moyen terme conclu le 28 juin 2019, avec un tirage effectif au 1^{er} juillet 2019. Ce prêt est souscrit en trois tranches (une tranche de 900 millions de dollars à échéance

trois ans ; une tranche de 150 millions d'euros à échéance quatre ans, et une tranche de 150 millions d'euros à échéance cinq ans). Le taux effectif global de ce prêt est de 2,79 %.

Prêt moyen terme syndiqué

En 2017, Publicis Groupe a mis en place un swap de taux d'intérêt visant à se couvrir contre les variations de taux de la composante en dollars US (367 millions de dollars US au 31 décembre 2019) du prêt moyen terme syndiqué à taux variable.

Autres emprunts obligataires

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

L'emprunt de 700 millions d'euros à échéance décembre 2021 (Eurobond 2021) et l'emprunt de 600 millions d'euros à échéance décembre 2024 (Eurobond 2024) ont été swappés en dollars US à taux fixe afin de financer l'acquisition de Sapient Corporation.

Les swaps ont été qualifiés de couverture de flux de trésorerie du financement intragroupe en dollars US. La juste valeur de ces swaps est inscrite au bilan en autres dettes et passifs courants pour 112 millions d'euros au 31 décembre 2019 (46 millions d'euros au 31 décembre 2018). La variation de juste valeur de ces instruments est comptabilisée en autres éléments du résultat global et recyclée en compte de résultat au même rythme que le versement des intérêts sur emprunt et la variation de valeur de l'actif en dollars US.

Ces instruments financiers ont été comptabilisés à la juste valeur en fonction de la méthode d'évaluation du niveau 2 qui correspond aux données observables autres qu'un prix coté pour des instruments identiques sur un marché actif. Ces données observables correspondent notamment aux cours de change et aux taux d'intérêt.

Analyse des dettes financières par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	31 décembre 2019						
	Total	Échéance					
		- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	4 027	-	698	-	495	603	2 231
Prêt moyen terme syndiqué	1 100	-	-	800	150	150	-
Prêt moyen terme (financement acquisition Epsilon)	327	327	-	-	-	-	-
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	347	111	84	71	30	51	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	36	22	8	3	2	1	-
Autres dettes financières	51	51	-	-	-	-	-
Total des dettes financières	5 888	511	790	874	677	805	2 231
Juste valeur des dérivés	238	40	70	-	-	41	87
Total des dettes liées aux activités de financement	6 126	551	860	874	677	846	2 318

31 décembre 2018

(en millions d'euros)	Échéance						
	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	1 794	-	-	-	696	494	603
Prêt moyen terme syndiqué	782	313	469	-	-	-	-
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	218	87	55	43	30	3	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	32	11	12	7	2	-	-
Autres dettes financières	48	38	10	-	-	-	-
Total des dettes financières	2 874	449	546	747	32	497	603
Juste valeur des dérivés	44	(2)	-	37	-	-	9
Total des dettes liées aux activités de financement	2 918	447	546	784	32	497	612

Analyse des dettes financières par devise

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Euros ⁽¹⁾	4 354	2 134
Dollars américains	1 430	625
Autres devises	104	115
Total des dettes financières	5 888	2 874

(1) Y compris 3 550 millions d'euros d'Eurobonds swapés en USD au 31 décembre 2019 dont 2 250 millions d'euros souscrits en 2019 (1 300 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Analyse par catégorie de taux

Voir note 28. Gestion des risques - « Exposition au risque de taux ».

Exposition au risque de liquidité

Les paiements futurs relatifs à la dette financière hors effets de l'actualisation (à l'exclusion des dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement) se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019						
	Échéance						
	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	4 394	48	748	40	538	636	2 384
Prêt moyen terme (financement acquisition Epsilon)	1 100	-	-	800	150	150	-
Prêt moyen terme syndiqué	327	327	-	-	-	-	-
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	347	111	84	71	30	51	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	36	22	8	3	2	1	-
Autres dettes financières	51	51	-	-	-	-	-
Total des dettes financières	6 255	559	840	914	720	838	2 384
Juste valeur des dérivés	238	40	70	-	-	41	87
Total des dettes liées aux activités de financement	6 493	599	910	914	720	879	2 471

(en millions d'euros)	31 décembre 2018						
	Échéance						
	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	1 894	21	21	719	11	512	610
Prêt moyen terme syndiqué	782	313	469	-	-	-	-
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	218	87	55	43	30	3	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	32	11	12	7	2	-	-
Autres dettes financières	48	38	10	-	-	-	-
Total des dettes financières	2 974	470	567	769	43	515	610
Juste valeur des dérivés	44	(2)	-	37	-	-	9
Total des dettes liées aux activités de financement	3 018	468	567	806	43	515	619

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose d'une part de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie) pour un total au 31 décembre 2019 de 3 413 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 632 millions d'euros au 31 décembre 2019. La composante principale de ces lignes est un crédit syndiqué multidevises de 2 000 millions d'euros, à échéance 2020. Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent largement de faire face aux besoins de financement généraux du Groupe.

Les emprunts obligataires émis par le Groupe ainsi que les prêts moyen terme, qui composent l'essentiel de la dette si l'on exclut les découverts bancaires, ne comportent pas de *covenants* financiers. Les clauses d'exigibilité anticipée (*credit default events*) sont de type standard (liquidation, cessation des paiements, défaut de paiement de la dette elle-même ou de remboursement d'une autre dette d'un montant supérieur à un seuil défini) et sont applicables généralement au-delà d'un seuil de 25 millions d'euros.

Le Groupe n'a pas mis en place de dérivés de crédit à ce jour.

Note 23 Contrats de location

Analyse des droits d'utilisation par catégorie de biens sous-jacents

(en millions d'euros)	Immobilier	Contrats de concession	Autres actifs	Total
Valeurs brutes au 1^{er} janvier 2019	1 816	246	23	2 086
Entrées d'actifs	543 ⁽¹⁾	64	-	607
Résiliations ou fin de contrats	(130)	(5)	(8)	(143)
Variations de périmètre	215	-	29	244
Change et divers	45	-	1	46
Valeurs brutes au 31 décembre 2019	2 489	305	45	2 839
Amortissements cumulés au 1^{er} janvier 2019	(242)	(103)	(8)	(354)
Amortissements	(288)	(104)	(12)	(404)
Perte de valeur	(56)	-	-	(56)
Résiliations ou fin de contrats	88	10	3	101
Variations de périmètre	0	-	-	0
Change et divers	(5)	-	-	(5)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2019	(503)	(197)	(17)	(717)
Valeurs nettes au 31 décembre 2019	1 986	108	28	2 122

(1) Les entrées d'actifs comprennent notamment 327 millions d'euros au titre du plan immobilier à New York.

Analyse par échéance des obligations locatives

/ Au 31 décembre 2019

(en millions d'euros)	Échéance					
	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	+ 4 ans
Obligations locatives	2 532	391	344	307	264	1 226

Pour l'exercice 2019, la charge d'intérêts sur les obligations locatives est de 70 millions d'euros (voir note 7).

Pour l'exercice 2018, la charge d'intérêts sur les obligations locatives est de 58 millions d'euros.

Note 24 Autres dettes et passifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Avances et acomptes reçus	336	350
Dettes envers le personnel	665	614
Dettes fiscales (hors impôt société)	348	250
Dérivés adossés aux actifs et passifs courants	12	16
Dérivés sur Eurobond	199	46
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	67	20
Autres passifs courants	96	136
Total	1 723	1 432

Note 25 Actifs et passifs sur contrats

Actifs sur contrats

Les actifs sur contrats correspondent à des prestations réalisées mais non encore facturées. L'obligation de performance est remplie à la clôture justifiant la reconnaissance du revenu.

Passifs sur contrats

(en millions d'euros)	2019	2018
Total passifs sur contrats au 1^{er} janvier	284	423
Montant reconnu en chiffres d'affaires sur la période	(284)	(423)
Montant à reconnaître sur les prochaines périodes	346	284
Change	7	-
Total passifs sur contrats au 31 décembre	353	284

Note 26 Engagements

Autres engagements

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			
	Total	Échéance		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties ⁽¹⁾	215	50	65	100
Total	215	50	65	100
Engagements reçus				
Lignes de crédit confirmées non utilisées	2 632	165	2 467	-
Lignes de crédit non confirmées non utilisées	209	209	-	-
Autres engagements	15	6	8	1
Total	2 856	380	2 475	1

(1) Au 31 décembre 2019, les cautions et garanties comprennent des engagements de versement dans des FCPR pour 43 millions d'euros jusqu'en 2027. Elles comprennent également environ 15 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.

(en millions d'euros)	31 décembre 2018			
	Total	Échéance		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties ⁽¹⁾	187	52	25	110
Autres engagements	10	10	-	-
Total	197	62	25	110
Engagements reçus				
Lignes de crédit confirmées non utilisées	2 681	215	2 466	-
Lignes de crédit non confirmées non utilisées	241	241	-	-
Autres engagements	18	7	8	3
Total	2 940	463	2 474	3

(1) Au 31 décembre 2018, les cautions et garanties comprennent des engagements de versement dans des FCPR pour 61 millions d'euros jusqu'en 2027. Elles comprennent également environ 13 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.

Obligations liées aux bons de souscription d'actions

L'exercice des bons de souscription, qui peut intervenir à tout moment depuis le 24 septembre 2013 et ce jusqu'au 24 septembre 2022, entraîne une augmentation de capital de Publicis Groupe. La parité de remboursement a été ajustée d'un multiple de 1,068 afin de tenir compte de la part des distributions prélevée sur les réserves et les primes de la Société. Après l'annulation des bons de souscription rachetés au cours des précédents exercices ou exercés depuis le 24 septembre

2013, Publicis Groupe est, au 31 décembre 2019, engagé à créer (dans l'hypothèse où les 896 829 bons de souscription d'actions restant en circulation seraient exercés) 957 813 actions de 0,40 euro de nominal et 30,10 euros de prime.

Autres engagements

Au 31 décembre 2019, il n'existe aucun engagement significatif de type nantissement, garantie ou sûreté réelle, ni aucun autre engagement hors bilan significatif selon les normes comptables en vigueur.

Note 27 Instruments financiers

Catégorie d'instruments financiers

/ Au 31 décembre 2019

(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Coût amorti	Juste valeur par OCI
Autres actifs financiers				
• Fonds Communs de Placement à Risques	87	87		
• autres titres	13	13		
• prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidés	21		21	
• autres	97		97	
Clients et comptes rattachés	10 233		10 233	
Autres créances et actifs courants ⁽¹⁾				
• dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	10	10		
• dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	28	28		
• autres	75		75	
Actifs	10 564	138	10 426	-
Dettes financières à plus d'un an	4 286		4 286	
Fournisseurs et comptes rattachés	13 411		13 411	
Dettes financières à moins d'un an	1 602		1 602	
Autres dettes et passifs courants ⁽²⁾				
• dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	12	12		
• dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	67	67		
• dérivés sur Eurobond 2021 et 2024	112			112
• dérivés sur Eurobond 2025, 2028 et 2031	87			87
• autres	110		110	
Passifs	19 687	79	19 409	199

(1) À l'exception des créances fiscales, des avances et acomptes versés aux fournisseurs et des charges constatées d'avance (voir note 17).

(2) À l'exception des avances et acomptes reçus, des dettes envers le personnel et des dettes fiscales (voir note 24).

Au 31 décembre 2018

(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Coût amorti	Juste valeur par OCI
Autres actifs financiers				
• Fonds Communs de Placement à Risques	88	88		
• autres titres	13	13	-	-
• prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidés	29	-	29	-
• autres	85	-	85	-
Clients et comptes rattachés	9 115	-	9 115	-
Autres créances et actifs courants ⁽¹⁾				
• dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	12	12	-	-
• dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	18	18	-	-
• autres	148	-	148	-
Actifs	9 508	131	9 377	-
Dettes financières à plus d'un an	2 425	-	2 425	-
Fournisseurs et comptes rattachés	12 176	-	12 176	-
Dettes financières à moins d'un an	449	-	449	-
Autres dettes et passifs courants ⁽²⁾				
• dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	16	16	-	-
• dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	20	20	-	-
• dérivés sur Eurobond 2021 et 2024	46	-	-	46
• autres	137	-	137	-
Passifs	15 269	36	15 187	46

(1) À l'exception des créances fiscales, des avances et acomptes versés aux fournisseurs et des charges constatées d'avance (voir note 17).

(2) À l'exception des avances et acomptes reçus, des dettes envers le personnel et des dettes fiscales (voir note 24).

Instruments financiers actifs

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture		
• dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	10	12
• dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	28	18
Instruments à la juste valeur par résultat		
• FCPR	87	88
• Titres non consolidés	13	13
Instruments au coût amorti		
• Autres actifs financiers, créances et autres créances	10 405	9 348
• Prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidés	21	29
Total instruments financiers actifs	10 564	9 508

Instruments financiers passifs

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture		
• dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	12	16
• dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	67	20
• dérivés sur Eurobond	199	46
Instruments au coût amorti		
• Dettes fournisseurs et autres dettes	13 521	12 315
• Dette financière à moins d'un an	1 602	449
Total instruments financiers passifs courants	15 401	12 846
Instruments au coût amorti		
• Dette financière à plus d'un an	4 286	2 425
Total instruments financiers passifs non-courants	4 286	2 425

Juste valeur

La valeur comptable des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est proche de la juste valeur, sauf pour les dettes financières, dont la juste valeur est de 6 004 millions d'euros au 31 décembre 2019 (contre une valeur comptable de 5 888 millions d'euros). Au 31 décembre 2018, la juste valeur des dettes financières était de 2 979 millions d'euros (contre une valeur comptable de 2 874 millions d'euros).

La juste valeur des Eurobonds, des emprunts obligataires avec option de conversion pour la partie dette a été calculée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus aux taux d'intérêt du marché (niveau 2 de juste valeur).

Hiérarchie de la juste valeur

Le tableau ci-dessous présente une analyse des instruments financiers comptabilisés à la juste valeur en fonction de la méthode d'évaluation. Les différents niveaux de juste valeur ont été définis de la manière suivante :

- ▶ niveau 1 : Prix cotés sur un marché actif pour des instruments identiques ;
- ▶ niveau 2 : Données observables autres qu'un prix coté pour des instruments identiques sur un marché actif ;
- ▶ niveau 3 : Données significatives non observables.

31 décembre 2019 (en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Placements liquides à court terme	2 268	-	-	2 268
FCPR et autres titres	87	-	13	100
Instruments dérivés actifs	-	38	-	38
	2 355	38	13	2 406
Instruments dérivés passifs	-	(278)	-	(278)
Total	2 355	(240)	13	2 128

31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Placements liquides à court terme	2 273	-	-	2 273
FCPR et autres titres	88	-	20	108
Instruments dérivés actifs	-	30	-	30
	2 361	30	20	2 411
Instruments dérivés passifs	-	(82)	-	(82)
Total	2 361	(52)	20	2 329

Note 28 Gestion des risques

Exposition au risque de taux

La répartition des dettes entre taux fixe et taux variable est décidée par la Direction du Groupe et revue périodiquement en fonction de l'évolution prévisible des taux d'intérêt.

À fin 2019, la dette financière brute du Groupe hors dettes sur compléments de prix d'acquisition et sur engagements de

rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) se trouve composée :

- ▶ à hauteur de 79 % par des emprunts à taux fixe dont le taux moyen 2019 a été de 3,1 % ;
- ▶ à hauteur de 21 % par des emprunts à taux variable.

Le tableau suivant présente la valeur comptable au 31 décembre 2019 par échéance des instruments financiers du Groupe qui sont exposés au risque de taux d'intérêt :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2019	Échéances		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Taux fixe				
Eurobond 2021 ⁽²⁾ ⁽³⁾	698	-	698	-
Eurobond 2023 ⁽³⁾	495	-	495	-
Eurobond 2024 ⁽¹⁾ ⁽³⁾	603	-	603	-
Eurobond 2025 ⁽⁴⁾ ⁽³⁾	744	-	-	744
Eurobond 2028 ⁽⁴⁾ ⁽³⁾	745	-	-	745
Eurobond 2031 ⁽⁴⁾ ⁽³⁾	742	-	-	742
Prêt moyen terme syndiqué ⁽⁵⁾	327	327	-	-
Passif (actif) net à taux fixe	4 354	327	1 796	2 231
Taux variable				
Prêt moyen terme Epsilon ⁽⁶⁾	1 101	-	1 101	-
Emprunts bancaires	20	11	9	-
Soldes créditeurs de banques	6	6	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 413)	(3 413)	-	-
Autres actifs financiers	(646)	(646)	-	-
Passif (actif) net à taux variable	(2 932)	(4 042)	1 110	-

(1) Les swaps sur Eurobond 2024 ont les caractéristiques suivantes :

- 300 M€ équivalent, 10 ans, à 2,994 % taux fixe ;
- 300 M€ équivalent, 10 ans, à 2,965 % taux fixe.

(2) Les swaps sur Eurobond 2021 ont les caractéristiques suivantes :

- 350 M€ équivalent, 7 ans, à 2,921 % taux fixe ;
- 350 M€ équivalent, 7 ans, à 2,918 % taux fixe.

(3) Net des frais d'émission.

(4) Les swaps sur Eurobond 2025, 2028 et 2031 ont les caractéristiques suivantes :

- 2025 : 750 M€ équivalent, 6 ans, à 3,1386 % taux fixe moyen pondéré ;
- 2028 : 750 M€ équivalent, 9 ans, à 3,5963 % taux fixe moyen pondéré ;
- 2031 : 750 M€ équivalent, 12 ans, à 4,1079 % taux fixe moyen pondéré.

(5) Swap de taux d'intérêt de taux variable à taux fixe contracté en 2017 sur la composante en dollars US (555 millions de dollars US) (voir note 24).

(6) Le prêt moyen terme (financement acquisition Epsilon) est souscrit en 3 tranches (900 millions de dollars et 2 fois 150 millions d'euros) au taux variable LIBOR (pour la tranche en dollars) et EURIBOR (pour les tranches en euros) auquel s'ajoute la marge de crédit.

Exposition au risque de change

Actif net

Le tableau ci-après présente l'actif net du Groupe au 31 décembre 2019 ventilé sur les principales devises :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2019	Euro ⁽¹⁾	Dollar US	Livre sterling	Real brésilien	Yuan	Autres
Actifs	32 659	3 976	19 895	1 959	463	1 309	5 057
Passifs	25 267	4 457	15 237	1 241	208	826	3 298
Actif net	7 392	(481)	4 658	718	255	483	1 759
Effet des couvertures de change ⁽²⁾	-	5 782	(6 083)	289	-	2	10
Actif net après couverture	7 392	5 301	(1 425)	1 007	255	485	1 769

(1) Monnaie de présentation des états financiers consolidés.

(2) Les instruments financiers utilisés dans le cadre de la couverture des risques de change sont principalement des swaps de devises.

Par ailleurs, l'évolution des cours des devises par rapport à l'euro, monnaie dans laquelle les comptes du Groupe sont présentés, est susceptible d'avoir une incidence sur le bilan et le compte de résultat consolidés du Groupe.

Revenus et Marge opérationnelle

La répartition des revenus du Groupe par devise dans laquelle ces revenus sont réalisés est présentée ci-après :

	2019	2018
Euro	15 %	17 %
Dollar US	52 %	50 %
Livre sterling	9 %	10 %
Autres	23 %	24 %
Total des revenus	100 %	100 %

L'impact d'une baisse de 1 % du cours de l'euro par rapport au dollar US et à la livre sterling serait (impact favorable) :

- ▶ de 68 millions d'euros sur le revenu consolidé 2019 ;
- ▶ de 12 millions d'euros sur la marge opérationnelle 2019.

Les transactions commerciales sont majoritairement effectuées dans les devises locales des pays au sein desquels elles sont réalisées. De ce fait, les risques de change en découlant sont peu significatifs et font l'objet ponctuellement d'opérations de couverture.

En ce qui concerne les opérations de prêts/emprunts intragroupes, celles-ci font l'objet de couvertures appropriées, dès lors qu'elles présentent une exposition significative nette au risque de change.

Les instruments financiers dérivés utilisés sont en général des contrats de change à terme ou des swaps de devises.

Exposition au risque de contrepartie client

Le Groupe analyse ses créances clients en se focalisant notamment sur l'amélioration de ses délais de recouvrement, dans le cadre de la gestion de son besoin en fonds de roulement. La Trésorerie Groupe effectue un suivi des créances échues pour l'ensemble du Groupe. Par ailleurs, le Groupe revoit périodiquement la liste des principaux clients afin de déterminer l'exposition au risque de contrepartie client à l'échelle du Groupe et met en place si nécessaire un suivi spécifique sous forme d'un état hebdomadaire synthétisant l'exposition vis-à-vis de certains clients.

Les dépréciations éventuelles sont évaluées sur une base individuelle et prennent en compte différents critères comme la situation du client et les retards de paiement. Aucune dépréciation n'est passée sur une base globale.

Le tableau ci-dessous détaille l'antériorité des créances clients facturées, sur les deux derniers exercices :

(en millions d'euros)	2019	2018
Créances non échues	7 204	6 390
Créances échues :		
• Jusqu'à 30 jours	397	323
• 31 à 60 jours	138	118
• 61 à 90 jours	64	36
• 91 à 120 jours	30	24
• Plus de 120 jours	163	121
Total créances échues	792	622
Créances clients facturées	7 996	7 012
Dépréciation	(107)	(86)
Créances clients facturées nettes	7 889	6 926

Information sur les principaux clients

(en % du revenu)	2019	2018
Cinq premiers clients	12 %	12 %
Dix premiers clients	19 %	18 %
Vingt premiers clients	29 %	28 %
Trente premiers clients	35 %	34 %
Cinquante premiers clients	42 %	42 %
Cent premiers clients	53 %	53 %

Exposition au risque de contrepartie bancaire

Le Groupe a défini une politique de sélection des banques autorisées comme contrepartie pour l'ensemble de ses filiales. Cette politique rend obligatoire les dépôts de liquidités auprès des banques autorisées et plus généralement le recours à ces seules banques pour l'ensemble des services bancaires. La

liste des banques autorisées est revue périodiquement par le département « Trésorerie » du Groupe. Les exceptions à cette politique sont gérées de façon centralisée pour l'ensemble du Groupe par la Trésorerie.

En complément, des analyses sont effectuées afin de s'assurer que la majeure partie de la trésorerie et des équivalents de trésorerie est déposée auprès des banques autorisées.

Note 29 Information sectorielle

Information par secteur d'activité

L'organisation de Publicis Groupe est conçue pour assurer aux clients du Groupe une prestation de communication globale et holistique imbriquant toutes les disciplines.

Ainsi le Groupe a identifié des secteurs opérationnels qui correspondent aux pôles et qui peuvent être regroupés dans la mesure où leurs caractéristiques économiques sont similaires (convergence des niveaux de marge des différents secteurs opérationnels) ainsi que la nature des services fournis aux clients (panel complet de services publicitaires et de communication) et le type de clients auxquels sont destinés

ces services (la très grande majorité des 50 premiers clients du Groupe est cliente de plusieurs secteurs opérationnels). Les secteurs opérationnels sont ainsi regroupés en un seul secteur à présenter, conformément à la norme IFRS 8.

Information par zone géographique

Compte tenu de l'importance de la localisation géographique dans l'analyse de l'activité un niveau d'information détaillé est présenté par zone géographique.

Les informations sont déterminées sur la base de la localisation des agences.

/ Exercice 2019

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Asie Pacifique	Amérique latine	Moyen-Orient et Afrique	Total
Informations concernant le compte de résultat						
Revenu net ⁽¹⁾	2 630	5 516	1 006	326	322	9 800
Revenu ⁽¹⁾	3 123	5 972	1 152	335	419	11 001
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions et droits d'utilisation)	(251)	(228)	(75)	(17)	(15)	(586)
Marge opérationnelle	360	1 041	178	45	35	1 659
Coûts de transaction Epsilon	-	(40)	-	-	-	(40)
Marge opérationnelle hors coûts de transaction Epsilon	360	1 081	178	45	35	1 699
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(11)	(191)	(1)	(1)	-	(204)
Perte de valeur	(38)	(156)	-	(1)	(14)	(209)
Autres produits et charges non courants	(30)	38	12	0	1	21
Résultat opérationnel après perte de valeur	281	732	189	43	22	1 267
Informations concernant le bilan						
Écarts d'acquisitions nets	1 126	9 082	321	220	880	11 629
Immobilisations incorporelles nettes	1 026	942	4	5	2	1 979
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	666	1 269	135	31	38	2 140
Immobilisations corporelles nettes	325	317	52	13	12	719
Autres actifs financiers	124	56	29	6	3	218
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(68)	(143)	(15)	(3)	(3)	(232)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	19	1	1	(1)	-	20
Acquisitions de filiales	(378)	(3 764)	1	(2)	-	(4 143)

(1) Compte tenu du mode de détermination de cet indicateur (différence entre les ventes et les achats externes liés aux ventes) il n'y a pas d'éliminations entre les différentes zones.

Voir l'information sur l'exposition au risque de change qui présente les passifs par devise en note 28.

/ Exercice 2018

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Asie Pacifique	Amérique latine	Moyen-Orient et Afrique	Total
Informations concernant le compte de résultat						
Revenu net ⁽¹⁾	2 622	4 795	924	347	281	8 969
Revenu ⁽¹⁾	3 065	5 132	1 024	353	377	9 951
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(255)	(179)	(65)	(15)	(12)	(526)
Marge opérationnelle	429	847	165	54	28	1 523
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(10)	(57)	(1)	(1)	0	(69)
Perte de valeur	(45)	(75)	(9)	(1)	(1)	(131)
Autres produits et charges non courants	(1)	0	(19)	0	0	(20)
Résultat opérationnel après perte de valeur	371	698	136	50	26	1 281
Informations concernant le bilan						
Écarts d'acquisitions nets	2 475	4 630	1 094	362	190	8 751
Immobilisations incorporelles nettes	94	1 020	2	7	2	1 125
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	717	822	139	31	23	1 732
Immobilisations corporelles nettes	306	229	49	14	13	611
Autres actifs financiers	122	56	29	5	3	215
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(47)	(126)	(21)	(5)	(8)	(207)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(6)	(4)	-	-	(1)	(11)
Acquisitions de filiales	(100)	(94)	(36)	(22)	(8)	(260)

(1) Compte tenu du mode de détermination de cet indicateur (différence entre les ventes et les achats externes liés aux ventes) il n'y a pas d'éliminations entre les différentes zones.

Note 30 Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA

Six plans d'actions gratuites ont été mis en place au cours de l'année 2019, avec les caractéristiques suivantes :

- ▶ Plan d'*incentive* à long terme dit « LTIP 2019 » (mai 2019)
Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition :
 - les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de trois ans ;
 - les actions gratuites sont soumises à des critères de performance et le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2019.

Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en mai 2022.

- ▶ Plan d'*incentive* à long terme dit « LTIP Directoire 2019-2021 » (juin 2019)
Dans le cadre de ce plan, les membres du Directoire se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une triple condition :
 - une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de trois ans ;
 - des conditions d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité au titre des années 2019, 2020 et 2021 ;

- une condition basée sur un critère de type RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise). La condition sera considérée comme satisfaite s'il y a au moins 40 % de femmes dans les Comités exécutifs du Groupe, des Solutions et des grands pays à la fin de la troisième année de la période de performance.

Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces conditions seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en juin 2022.

- ▶ Plans d'*incentive* à long terme dit « Plan Sapient 2019 » (mai 2019)

Parallèlement au LTIP 2019 et pour la cinquième année consécutive postérieurement à l'acquisition de Sapient, il a été mis en place au titre de l'année 2019 un plan au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés de Publicis Sapient et composé de deux tranches.

- Une première tranche est soumise à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit mai 2020, 2021, 2022 et 2023).

- La seconde tranche est soumise, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance et le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2019, 2020 et 2021. La livraison interviendra à l'issue d'une période de trois ans, soit en mai 2022.

- ▶ *Special plan 2019* dit « *Star Growth Performers* » (mai 2019)

Dans l'objectif de fidéliser les acteurs du Groupe qui ont un impact direct sur la croissance, certains salariés du Groupe se sont vus attribuer des actions gratuites soumises uniquement à condition de présence. Les actions seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en mai 2022.

- ▶ Plan de remplacement Epsilon (juillet 2019)

Certaines attributions réalisées par le groupe ADS en 2019 au profit de salariés d'Epsilon sont devenues caduques du fait de l'acquisition d'Epsilon par Publicis Groupe. En remplacement de ces attributions, les bénéficiaires se sont vu octroyer des

actions Publicis Groupe soumises à condition de présence pour 20 % et conditions de performance pour 80 % réparties en trois tranches :

- une première tranche attribuée par le Directoire de juillet 2019, soumise à des objectifs fixés au titre de l'année 2019, livrable en mars 2020 ;
- une deuxième tranche dont l'attribution effective sera réalisée par le Directoire de mars 2020, soumise à des objectifs fixés au titre de l'année 2020, et livrable en mars 2021 ;
- une troisième tranche dont l'attribution effective sera réalisée par le Directoire de mars 2021, soumise à des objectifs fixés au titre de l'année 2021 et livrable en mars 2022.

- ▶ *Special retention plan 2019-2022* (novembre 2019)

- Un nouveau plan de rétention sur trois ans a été mis en place au bénéfice de certains dirigeants du Groupe. Ce plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance individualisées portant sur les années 2020 à 2022. Il sera livrable à l'issue d'une période de trois ans, en mars 2023.

Par ailleurs, en 2019, il a été procédé à la mesure de la performance des plans suivants :

- LTIP 2018 : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2018 est de 50 % ;
- LTIP 2016-2018 Directoire/Directoire+ : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2018 est de 50 % ;
- Lionlead3 (hors Directoire/Directoire+) : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2018 est de 75 % ;
- Lionlead3 Directoire/Directoire+ : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour la période 2016-2018 est de 75 % ;
- plans Sapient 2016, 2017 et 2018 : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2018 est de 60 %.

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe

/ Caractéristiques des plans de stock-options Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2019

Plans	Type ⁽¹⁾	Date d'attribution	Prix	Options	Options	Options	Dont	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)		
			d'exercice des options (en euros)	restant à lever au 1 ^{er} janvier 2019	annulées, prescrites ou transférées ⁽²⁾ en 2019	exercées en 2019	restant à lever au 31 décembre 2019		exercés au 31 décembre 2019	Date limite de levée
Co-investissement 2013 options (France et Hors France)	A	30/04/2013	52,76	1 206 242	(114 305)		1 091 937	1 091 937	30/04/2023	3,33
Total des tranches				1 206 242	(114 305)		1 091 937	1 091 937		

(1) A = options d'achat d'actions – S = options de souscription d'actions.

(2) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

La période d'acquisition des droits des plans ci-dessus est terminée, mais l'exercice des options reste soumis à une condition de présence jusqu'à la date d'exercice de celles-ci.

/ Mouvements sur plans de stock-options Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2019		2018	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options au 1 ^{er} janvier	1 206 242	52,76	1 387 537	52,76
Options exercées ⁽¹⁾	-		(99 689)	52,76
Options annulées ou prescrites	(114 305)	52,76	(81 606)	52,76
Options au 31 décembre	1 091 937	52,76	1 206 242	52,76
Dont exerçables	1 091 937	52,76	1 206 242	52,76
(1) Cours moyen de levée des options (en euros)		n/a		55,78

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe

/ Caractéristiques des plans d'actions gratuites Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2019

Plans	Date d'attribution initiale	Actions restant à livrer au 1 ^{er} janvier 2019 ou attribuées au cours de 2019	Actions annulées ⁽¹⁾ , prescrites ou transférées ⁽²⁾ en 2019	Actions ayant fait l'objet d'une livraison en 2019 ⁽³⁾	Actions restant à livrer au 31 décembre 2019	Date de livraison	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan LTIP 2015 - Hors France	17/04/2015	184 947	(7 270)	(175 177)	2 500	17/04/2019 ⁽⁴⁾	-
Plan Sapient 2015 (4 ans)	17/04/2015	53 791	13 666	(67 457)	-	17/04/2019	-
Plan LTIP 2016	23/06/2016	299 900	(12 800)	(287 100)	-	23/06/2019	-
Plan LTIP 2016-2018 Directoire & Directoire +	23/06/2016	120 000	(60 000)	(60 000)	-	23/06/2019	-
Plan LionLead3 2016-2018 - France	16/06/2016	520 319	(382 154)	(115 770)	22 395	16/06/2019 ⁽⁴⁾	-
Plan LionLead3 2016-2018 - Hors France	16/06/2016	2 429 775	(1 861 111)	-	568 664	16/06/2020	0,46
Plan LionLead3 2016-2018 - Directoire & Directoire+	16/06/2016	660 231	(521 037)	(139 194)	-	23/06/2019	-
Plan Sapient 2016 (4 ans)	15/04/2016	135 801	(6 918)	(69 073)	59 810	15/04/2020	0,29
Plan Sapient 2016 (3 ans)	15/04/2016	7 980	3 990	(11 970)	-	15/04/2019	-
Plan LTIP 2017	18/05/2017	306 100	(26 825)	-	279 275	18/05/2020	0,38
Plan Sapient 2017 (4 ans)	15/06/2017	156 607	(22 073)	(53 049)	81 485	15/06/2021	1,46
Plan Sapient 2017 (3 ans)	15/06/2017	241 233	(43 561)	(6 296)	191 376	15/06/2020	0,46
Plan LTIP 2018	17/04/2018	715 500	(388 600)	-	326 900	17/04/2021	1,30
Plan Sapient 2018 (4 ans)	17/04/2018	217 527	(22 747)	(60 701)	134 079	17/04/2022	2,30
Plan Sapient 2018 (3 ans)	17/04/2018	269 704	(68 085)	-	201 619	17/04/2021	1,30
Sprint to the future 2018-2020 - Hors Directoire ⁽⁵⁾	18/05/2018	773 440	(725 100)	-	48 340	01/06/2021	1,42

Plans	Date d'attribution initiale	Actions restant à livrer au 1 ^{er} janvier 2019 ou attribuées au cours de 2019	Actions annulées ⁽¹⁾ , prescrites ou transférées ⁽²⁾ en 2019	Actions ayant fait l'objet d'une livraison en 2019 ⁽³⁾	Actions restant à livrer au 31 décembre 2019	Date de livraison	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Sprint to the future 2018-2020 - Directoire ⁽⁵⁾	01/06/2018	306 156	(306 156)	-	-	01/06/2021	1,42
Plan LTIP 2019	28/05/2019	335 950	(8 500)	-	327 450	28/05/2022	2,41
Plan Sapient 2019 (4 ans)	28/05/2019	240 210	(6 850)	-	233 360	28/05/2023	3,41
Plan Sapient 2019 (3 ans)	28/05/2019	345 289	(10 275)	-	335 014	28/05/2022	2,41
Plan LTIP 2019-2021 Directoire	14/06/2019	170 000	-	-	170 000	28/05/2022	2,45
Plan Star Growth Performers/Special plan 2019	28/05/2019	262 700	(11 500)	-	251 200	28/05/2022	2,41
Plan de remplacement Epsilon 2019	15/07/2019	628 681	(31 546)	-	597 135	31/03/2022	2,17
Special retention plan 2019	15/11/2019	765 110	-	-	765 110	31/03/2023	3,25
Total des plans d'actions gratuites		10 146 951	(4 505 452)	(1 045 787)	4 595 712		

(1) Des corrections concernant des annulations antérieures ont été effectuées en 2019 sur les plans Sapient, pouvant conduire à un solde net d'annulation positif.

(2) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

(3) Dans des cas exceptionnels, prévus dans les règlements de plans, il peut être procédé à des livraisons d'actions avant la fin de la période d'acquisition.

(4) La livraison des actions restant à livrer au 31 décembre 2019 interviendra début 2020.

(5) Bien que la période de mesure des performances ne soit pas encore terminée, les performances constatées au titre des années 2018 et 2019 ne permettront pas d'atteindre, même partiellement, les objectifs du plan. Les actions attribuées à l'origine sont donc considérées comme annulées, à l'exception d'un participant pour lequel ces actions seront livrées à l'échéance prévue, sous la seule condition de présence.

La livraison des actions gratuites dans le cadre des plans ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition. La livraison est également soumise à des conditions de performance hors marché pour les plans

LTIP 2017 à 2019, pour le plan LTIP 2019-2021 Directoire, pour les plans Sapient 2016 à 2019 avec une période d'acquisition de trois ans, pour le plan de remplacement Epsilon 2019 et le *Special retention plan 2019*.

/ Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2019	2018
Attributions au 1^{er} janvier	7 399 011	6 446 245
Attributions effectuées au cours de l'année	2 747 940	2 342 768
Livraisons	(1 045 787)	(432 718)
Attributions devenues caduques	(4 505 452)	(957 284)
Attributions au 31 décembre	4 595 712	7 399 011

/ Détermination de la juste valeur des actions gratuites Publicis Groupe attribuées au cours de l'exercice 2019

Actions gratuites	LTIP 2019 ⁽¹⁾	Sapient 2019 (3 ans) ⁽²⁾	Sapient 2019 (4 ans)	LTIP 2019-2021 Directoire ⁽²⁾	Star Growth Performers/ Special plan 2019	Plan de remplacement Epsilon 2019 ^{(2) (3)}	Special de retention plan 2019 ⁽²⁾
Date du Directoire	28/05/2019	28/05/2019	28/05/2019	14/06/2019	28/05/2019	15/07/2019 ⁽³⁾	15/11/2019
Nombre d'actions attribuées à l'origine	335 950	345 289	240 210	170 000	262 700	628 681	765 110
Valorisation initiale de l'action attribuée (moyenne pondérée, en euros)	42,81	42,81	43,95	43,29	42,81	45,67	31,85
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	49,66	49,66	49,66	50,14	49,66	48,03	39,21
Période d'acquisition (en années)	3	3	1 à 4	3	3	1, 2 et 3	3

(1) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour l'année 2019.

(2) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour les années 2019 à 2021 ou, dans le cas du Special retention plan, pour les années 2020 à 2022.

(3) Le Directoire du 15 juillet 2019 a attribué seulement le premier tiers des actions du plan soit 207 461 actions. Deux autres tranches de respectivement 207 461 et 213 759 actions seront attribuées par le Directoire de mars 2020 et de mars 2021.

Impact des plans de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions gratuites sur le résultat

Au total, l'impact sur le compte de résultat de l'exercice 2019 de ces plans s'élève à 49 millions d'euros hors impôt et charges sociales contre 63 millions d'euros en 2018 (cf. Note 3 « Charges de personnel »).

Pour ce qui est des plans d'actions attribuées sous condition de performance et dont les performances n'ont pas encore pu être mesurées de façon définitive au 31 décembre 2019, la probabilité d'atteinte des objectifs retenue pour le calcul de la charge 2019 est la suivante :

- ▶ Plan Sprint to the future – Performance de la période 2018-2020 : 0 %.

La condition d'atteinte des objectifs de croissance organique (moyenne 2018-2020) ne pourra être atteinte compte tenu des performances déjà constatées au titre de 2018 et 2019. La non-atteinte de cette condition entraîne la perte de tous les droits à actions attribués à l'origine du plan (sauf disposition contractuelle spécifique).

- ▶ Plan LTIP 2019 – Performance de l'année 2019 : 50 %
- ▶ Plans de performance Sapient 2017, 2018 et 2019 – Performance de l'année 2019 : 50 %
- ▶ Plan LTIP Directoire 2019-2021 – Performance de la période 2019-2021 : 100 %
- ▶ Plan de remplacement Epsilon 2019-2021 – Performance des années 2019, 2020 et 2021 : 100 %
- ▶ Special retention plan 2019-2022 : Performance des années 2020, 2021 et 2022 : 100 %

Note 31 Informations relatives aux transactions avec les parties liées

Opérations réalisées avec les sociétés mises en équivalence

	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Revenus	Charges	Revenus	Charges
Viva Tech ⁽¹⁾	12	-	9	-
Burrell Communications Group	-	2	-	3
Total	12	2	9	3

(1) Société en participation constituée entre Publicis et les Échos Solutions.

	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Créances/Prêts	Dettes	Créances/Prêts	Dettes
OnPoint	14	1	12	-
Viva Tech ⁽¹⁾	-	2	1	5
ZAG	5	-	6	-
I7 Sapient	2	-	1	-
Étoile Restauration	-	-	1	-
Burrell	-	1	-	-
Autres	1	-	1	-
Total	22	4	22	5

(1) Société en participation constituée entre Publicis et les Échos Solutions.

Finalisation de la cession Proximedia

Le 14 février 2019, Publicis Groupe a annoncé qu'à la suite d'un processus de vente compétitif, conduit avec l'aide d'une grande banque de la place, les entités du groupe détenant les sociétés

de l'ensemble Proximedia sont entrées en négociation exclusive avec la société Ycor, dans laquelle M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance de Publicis Groupe, a des intérêts, en vue de céder la totalité de l'ensemble Proximedia. La cession a été finalisée au cours du premier semestre 2019 (voir note 6).

Rémunération des dirigeants

Les dirigeants comprennent les personnes qui sont à la clôture, ou qui ont été, au cours de l'exercice clos, membres du Conseil de surveillance ou du Directoire.

(en millions d'euros)	2019	2018
Rémunération brute totale ⁽¹⁾	(12)	(11)
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽²⁾	-	-
Autres avantages à long terme ⁽³⁾	-	-
Paiement en actions ⁽⁴⁾	(1)	(6)

(1) Rémunérations, primes, indemnités, jetons de présence et avantages en nature payés au cours de l'exercice.

(2) Variation des provisions pour retraites (impact net sur le compte de résultat).

(3) Dotation/reprise aux provisions pour rémunérations et bonus conditionnels différés.

(4) Charge enregistrée au compte de résultat au titre des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que des plans d'actions gratuites de Publicis Groupe.

Par ailleurs, le montant global provisionné au 31 décembre 2019 au titre des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme concernant les dirigeants s'élève à 1 million d'euros. Ce montant était de 1 million d'euros au 31 décembre 2018.

Note 32 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

Note 33 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau

Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2019 et 2018 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élèvent à :

	Ernst & Young				Mazars				Total			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
(en millions d'euros)												
Commissaires aux comptes												
Publicis Groupe SA (société mère)	0,8	0,8	12 %	13 %	0,4	0,4	9 %	9 %	1,2	1,2	11 %	11 %
Certification des comptes	0,7	0,7			0,4	0,4			1,1	1,1		
Autres services	0,1	0,1			0	0			0,1	0,1		
Filiales	0,3	0,7	4 %	11 %	0,6	0,7	14 %	15 %	0,9	1,4	8 %	13 %
Certification des comptes	0,2	0,5			0,6	0,7			0,8	1,2		
Autres services	0,1	0,2			0	0			0,1	0,2		
Sous-total	1,1	1,5	16 %	24 %	1,0	1,1	23 %	24 %	2,1	2,6	19 %	24 %
Réseau												
Certification des comptes	4,3	4,1	64 %	66 %	3,2	3,4	75 %	74 %	7,5	7,5	68 %	69 %
Autres services	1,3	0,6	20 %	10 %	0,1	0,1	2 %	2 %	1,4	0,7	13 %	7 %
Sous-total	5,6	4,7	84 %	76 %	3,3	3,5	77 %	76 %	8,9	8,2	81 %	76 %
Total	6,7	6,2	100 %	100 %	4,3	4,6	100 %	100 %	11,0	10,8	100 %	100 %

Note 34 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2019

A) Sociétés consolidées par intégration globale

Les sociétés ci-dessous sont les sociétés opérationnelles ayant un revenu 2019 d'au moins 10 millions d'euros.

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Metrobus Publicité SA	67,00 %	67,00 %	France
Mediagare SNC	100,00 %	67,00 %	France
MediaRail SNC	100,00 %	67,00 %	France
Drugstore Champs-Élysées SNC	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Conseil SA	99,99 %	99,99 %	France
Publicis Consultants France SARL	99,99 %	99,99 %	France
Publicis Activ France SA	100,00 %	99,98 %	France
Saatchi & Saatchi SAS	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Media France SA	100,00 %	100,00 %	France
Publicis.Sapient France	100,00 %	100,00 %	France
Xebia IT Architects SAS ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	France
Epsilon Paris SAS ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	France
Marcel SAS	99,99 %	99,99 %	France
Independence Media SAS	100,00 %	100,00 %	France
Advance Marketing SAS	100,00 %	100,00 %	France
Publicis ETO SAS	100,00 %	100,00 %	France
Prodigious France SARL	100,00 %	100,00 %	France
The Creative Counsel Pty Ltd	100,00 %	70,35 %	Afrique du Sud
MMS Communication South Africa Pty Ltd	100,00 %	70,35 %	Afrique du Sud
Performics Germany GmbH ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Allemagne
MetaDesign GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
CNC AG	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Zenithmedia Dusseldorf GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Saatchi & Saatchi GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Starcom MediaVest Group Germany GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
FUEL at Publicis Media GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Sapient GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Publicis Pixelpark GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Publicis Media GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Pixelpark GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Abdulkader Suleiman El Khereiiji & Bro-thers Advertising Company	100,00 %	100,00 %	Arabie Saoudite
MMS Comunicaciones Argentina SRL	100,00 %	100,00 %	Argentine
Saatchi & Saatchi Australia Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie

(1) Sociétés figurant dans la liste 2019 qui ne figuraient pas dans la liste 2018.

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Starcom MediaVest Group Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Sapient Razorfish Australia Pty Lyd	100,00 %	100,00 %	Australie
MMS communications Belgium SPRL ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Belgique
PBC Comunicação Ltda	100,00 %	100,00 %	Brésil
Talent Marcel Comunicação e Planejamento Ltda	99,78 %	99,78 %	Brésil
DPZ&T Comunicacoes Ltda ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Brésil
Leo Burnett Neo Comunicação Ltda	98,00 %	98,00 %	Brésil
Leo Burnett Company Ltd	100,00 %	100,00 %	Canada
TMG MacManus Canada Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Publicis Canada Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Saatchi & Saatchi Advertising Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Sapient Canada Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
GB/2 Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Nurun Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Publicis Advertising Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Saatchi & Saatchi Great Wall Advertising Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Leo Burnett Shanghai Advertising Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Manning Selvage & Lee Public Relations Consultancy Beijing Co Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Publicis.Sapient China Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
MMS Comunicaciones Colombia SAS	100,00 %	100,00 %	Colombie
Leo Burnett Inc.	100,00 %	100,00 %	Corée
Zenith FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Leo Burnett FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Publicis Sapient FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Publicis Middle East FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Publicis Media FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Zenith FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Starcom MediaVest Group Iberia SL	100,00 %	100,00 %	Espagne
Zenith Media SL	100,00 %	100,00 %	Espagne
Rauxa Agency, LLC ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Vertiba, LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Run, Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Rokkan Media LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MRY US LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Moxie Marketing Services LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Martin Retail Group	70,00 %	70,00 %	États-Unis
Kekst & Company Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis

(1) Sociétés figurant dans la liste 2019 qui ne figuraient pas dans la liste 2018.

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Publicis Hawkeye Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Company Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis USA Production Solutions Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Health LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Healthcare Solutions Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MediaVest Worldwide Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi North America Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Digitas Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Zenith Media Services Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Conill Advertising Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi X Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Detroit Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Starcom Worldwide Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
GroupeConnect LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Harbor Picture Company	100,00 %	100,00 %	États-Unis
APEX Exchange LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Epsilon Data Management LLC ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Conversant LLC.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Aspen Marketing Services LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Catapult Integrated Services LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Epsilon Agency LLC ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Commission Junction LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Sapient Corporation	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Sapient Government Services Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
La Comunidad Corporation	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Fallon Group Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Bartle Bogle Hegary Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
3 Share Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Health Media LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Alpha 245 Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
LVL Sunset LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Denuo Ltd	100,00 %	100,00 %	Hong-Kong
MMS Communications Hungary Kft	100,00 %	100,00 %	Hongrie
TLG India Pvt Ltd	100,00 %	100,00 %	Inde
Conversant Software Development and Campaign Management Service LL ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Inde
Sapient Consulting Pvt Ltd	100,00 %	100,00 %	Inde
BBR Baumann Ber Rivnay Ltd	100,00 %	98,04 %	Israël

(1) Sociétés figurant dans la liste 2019 qui ne figuraient pas dans la liste 2018.

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Zenith Italy Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Publicis Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Leo Burnett Company Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Publicis Sapient Italy Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Starcom MediaVest Group Italia Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Publicis Media Italy Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Beacon Communications KK	66,00 %	66,00 %	Japon
MMS Communications KK	100,00 %	100,00 %	Japon
Star Reacher Advertising (M) Sdn Bhd	100,00 %	100,00 %	Malaisie
MMS Communication Mexico SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
Starcom Worldwide SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
MMS New Zealand Ltd	100,00 %	100,00 %	Nouvelle-Zélande
Publicis Media Norway AS	100,00 %	100,00 %	Norvège
MMS Communications Netherlands BV	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
DMX Media BV	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
Publicis Asociados SAC	100,00 %	100,00 %	Pérou
Saatchi & Saatchi IS sp. Zoo	100,00 %	100,00 %	Pologne
Starcom sp. Zoo	100,00 %	100,00 %	Pologne
Badillo Saatchi & Saatchi, Inc.	100,00 %	100,00 %	Puerto Rico
Lions Communications sro	100,00 %	100,00 %	République Tchèque
Translate Plus UK	85,37 %	85,37 %	Royaume-Uni
Walker Media Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Saatchi & Saatchi Group Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
ZenithOptimedia Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Leo Burnett Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
PG Media Services Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Healthcare Communications Group Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Prodigious UK Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
ZenithOptimedia International Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Conversant Europe Ltd ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Sapient Limited UK	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
DigitasLBi Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
CNC Communications & Network Consulting Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Media Exchange Limited	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
BBH Partners LLP	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Lion Communication Services SA ⁽¹⁾	51,05 %	51,05 %	Roumanie

(1) Sociétés figurant dans la liste 2019 qui ne figuraient pas dans la liste 2018.

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Publicis Groupe Media Eurasia LLC	100,00 %	100,00 %	Russie
MMS Communications Singapore Pte Ltd	100,00 %	100,00 %	Singapour
BBH Communications (Asia Pacific) Pte Ltd	100,00 %	100,00 %	Singapour
Publicis Media Sweden AB	100,00 %	100,00 %	Suède
Publicis Live Switzerland	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Media Switzerland AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Sapient Switzerlang GmbH	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Communications Lausanne SA	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Communications Schweiz AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Leo Burnett Company Ltd	100,00 %	100,00 %	Taiwan
Denuo Ltd Taiwan Branch	100,00 %	100,00 %	Taiwan
Star Reachers Group Company Ltd	100,00 %	100,00 %	Thaïlande
MMS Communications Vietnam Company Ltd ⁽¹⁾	76,50 %	76,50 %	Vietnam

(1) Sociétés figurant dans la liste 2019 qui ne figuraient pas dans la liste 2018.

B) Principales sociétés mises en équivalence

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Burrell Communications Group	49,00 %	49,00 %	États-Unis
Jana Mobile Inc.	21,00 %	21,00 %	États-Unis
OnPoint Consulting Inc. ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Somupi SA	34,00 %	34,00 %	France
Matomy Media Group Ltd	24,90 %	24,90 %	Israël
Insight Redefini Ltd	25,00 %	25,00 %	Nigeria
Vivatech ⁽²⁾	50,00 %	50,00 %	France

(1) Cette entité bien que détenue à 100 % n'est cependant pas contrôlée par le Groupe qui n'a qu'une influence notable.

(2) Société en participation constituée entre MSL France et Les Échos Solutions.

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

À l'Assemblée générale de la société Publicis Groupe,

I. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Publicis Groupe relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

II. Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

III. Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Reconnaissance du revenu

(Notes 1.3 « Revenu », « Actifs sur contrats » et « Passifs sur contrats » et 25 « Actifs et passifs sur contrats » de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié Le montant total du revenu s'est élevé à 11 001 millions d'euros dans les comptes consolidés au 31 décembre 2019. Les contrats de prestations entre le Groupe et ses clients comportent des éléments contractuels spécifiques. Les normes comptables d'enregistrement de ces types de contrats requièrent une analyse approfondie des obligations contractuelles et des critères de transfert du contrôle des prestations, en particulier pour les contrats complexes. Une erreur dans l'analyse des obligations contractuelles et des modalités du transfert du contrôle peut conduire à une comptabilisation erronée du revenu. En conséquence, nous considérons que la reconnaissance du revenu constitue un point clé de notre audit.

Notre réponse

- Pour chaque typologie de contrat, nous avons pris connaissance du processus de reconnaissance du revenu établi par la Direction, depuis la conclusion du contrat, la réalisation des prestations, la facturation et son enregistrement comptable, jusqu'à la réception des paiements.
- Nous avons procédé à une évaluation des contrôles clés portant sur les processus et les systèmes d'information relatifs aux revenus.
- Nous avons examiné l'application des principes et des méthodes comptables relatifs à la reconnaissance du revenu.
- Nous avons effectué des tests de détail sur la comptabilisation du revenu au regard des contrats signés et autres preuves externes, et contrôlé la correcte séparation des exercices.
- Nous avons examiné la documentation contractuelle et l'analyse faite par la Société, notamment concernant le caractère recouvrable des créances clients et des en-cours de production (principalement concernant Apex).

Allocation du prix d'acquisition de la société Epsilon

(Note 2.1.1 « Acquisition d'Epsilon » de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

- Le 1^{er} juillet 2019, la société Publicis Groupe a acquis la société Epsilon Data Management LLC (« Epsilon »), société de technologie et de plateformes, pour 3 912 millions d'euros auprès de la société Alliance Data Systems Corporation.
- Conformément à la norme IFRS 3, le groupe Publicis a procédé à l'identification et à l'évaluation des actifs acquis et des passifs repris, notamment l'évaluation des relations contractuelles avec les clients et des applications technologiques. Au 31 décembre 2019, cette opération se traduit par la constatation d'un écart d'acquisition provisoire de 2 392 millions d'euros.
- Nous avons considéré que l'allocation provisoire du prix d'acquisition de la société Epsilon est un point clé de notre audit en raison :
 - du niveau de jugement requis pour identifier les actifs acquis et les passifs repris et des estimations utilisées pour évaluer leur juste valeur ;
 - du caractère significatif des actifs évalués et de l'écart d'acquisition résultant de cette acquisition.

Notre réponse

- Nous avons examiné la pertinence de la méthodologie mise en place par le Groupe pour identifier les actifs ainsi que les passifs repris.
- Nous avons apprécié, avec l'aide de nos experts en évaluation, les principaux actifs et passifs évalués et examiné les hypothèses retenues pour estimer leur juste valeur, notamment les hypothèses clés des méthodes retenues pour évaluer les relations contractuelles avec les clients et les plateformes technologiques telles que décrites dans la note 2.1.1 de l'annexe aux comptes consolidés.
- Nous avons corroboré les calculs de la juste valeur des relations contractuelles avec les clients et des applications technologiques de l'évaluateur externe grâce à une revue arithmétique et une analyse de sensibilité.
- Nous avons examiné le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles

(Notes 1.3 « Écarts d'acquisition », 5 « Dotations aux amortissements et perte de valeur », 10 « Écarts d'acquisition » et 11 « Immobilisations incorporelles nettes » de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié Le développement des activités de la société Publicis Groupe passe notamment par des opérations de croissance externe. Ces acquisitions ont donné lieu à l'inscription au bilan consolidé d'écarts d'acquisition et d'actifs incorporels significatifs.

Au 31 décembre 2019, le montant des écarts d'acquisition nets dans le bilan consolidé s'est élevé à 11 629 millions d'euros (contre 8 751 millions d'euros au 31 décembre 2018) et le montant des immobilisations incorporelles nettes s'est élevé à 1 979 millions d'euros (contre 1 125 millions d'euros au 31 décembre 2018).

La société Publicis Groupe effectue au moins un test de dépréciation annuellement. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur recouvrable devient inférieure à la valeur comptable, la valeur recouvrable étant la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur nette des coûts de cession.

L'évaluation de la valeur recouvrable de ces actifs fait appel à de nombreuses estimations et à des jugements de la part de la Direction et notamment à l'appréciation de l'environnement concurrentiel, économique et financier des pays dans lesquels le Groupe opère, de la capacité à réaliser les flux de trésorerie opérationnels découlant des plans stratégiques, en particulier les niveaux de revenu et de marge opérationnelle, et de la détermination des taux d'actualisation et de croissance.

Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition n'ont pas donné lieu à la constatation de perte de valeur sur l'exercice 2019 (tout comme en 2018). Les tests de dépréciation des actifs incorporels ont conduit à la comptabilisation de pertes de valeur pour un montant de 42 millions d'euros sur l'exercice 2019 (aucune perte de valeur constatée en 2018).

À compter du 1^{er} juillet 2019, la durée d'utilité des marques, qui était indéfinie jusqu'alors, a été réestimée et une durée d'amortissement de huit ans a été retenue, résultant en une charge d'amortissement de 83 millions d'euros sur l'exercice 2019, incluant une charge d'amortissement accélérée de 33 millions d'euros.

Nous considérons que l'évaluation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles constitue un point clé de notre audit compte tenu de leur sensibilité aux hypothèses retenues par la Direction et du montant significatif de ces derniers dans les comptes consolidés.

Notre réponse

- Nous avons obtenu une compréhension de la procédure et des contrôles clés mis en place par la Direction pour la réalisation des tests de dépréciation et notamment pour la détermination des flux de trésorerie utilisés dans le calcul de la valeur recouvrable.
- Pour apprécier la fiabilité des données issues des plans d'affaires entrant dans le calcul de la valeur recouvrable, nous avons :
 - comparé les projections financières 2020 avec les projections financières précédentes ainsi qu'aux résultats réels des exercices concernés ;
 - effectué des entretiens avec l'expert indépendant intervenant pour la société Publicis Groupe dans le cadre des tests de dépréciation et les responsables financiers et opérationnels de la société Publicis Groupe pour évaluer les principales hypothèses utilisées dans les plans d'affaires et confronter celles-ci aux explications obtenues ;
 - comparé les principales hypothèses retenues par la Direction de la société Publicis Groupe sur le revenu, la marge opérationnelle et les investissements par rapport à des données externes si disponibles, telles que des études de marché ou des notes d'analystes ;
 - évalué les analyses de sensibilité effectuées par l'expert indépendant et effectué nos propres analyses de sensibilité sur les hypothèses clés pour apprécier les impacts éventuels de ces hypothèses sur les conclusions des tests de dépréciation.
- Concernant les modèles utilisés pour la détermination des valeurs recouvrables, nous avons fait intervenir nos experts en évaluation pour :
 - tester la fiabilité mathématique des modèles et recalculer les valeurs significatives ;
 - évaluer les méthodologies de détermination des taux d'actualisation et de croissance à l'infini, comparer ces taux aux données de marché ou à des sources externes et recalculer ces taux avec nos propres sources de données.
- Nous avons apprécié le changement d'estimation comptable résultant de l'amortissement des marques sur une durée de huit ans.
- Nous avons également examiné les informations figurant dans la note 5 de l'annexe aux comptes consolidés, qui présente les principales hypothèses utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables.

Provisions pour risques et litiges et passifs d'impôts incertains

(Notes 1.3 « Provisions », 8 « Impôt sur le résultat » et 20 « Provisions pour risques et litiges » de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	<p>Du fait de son implantation dans plus de 100 pays, les sociétés de Publicis Groupe sont soumises à des lois et à des réglementations (y compris fiscales) variées, complexes et en constante mutation.</p> <p>De plus, dans le cadre de l'exercice de son activité, la société Publicis Groupe peut être assignée ou conjointement citée dans une action judiciaire intentée à son encontre ou à l'encontre de ses filiales ou de ses clients par des tiers, par des concurrents de ses clients, par une autorité administrative ou de régulation ou encore par une association de consommateurs.</p> <p>L'évaluation par la Direction des risques afférents a conduit la société Publicis Groupe à comptabiliser des provisions pour risques et litiges à hauteur de 103 millions d'euros au 31 décembre 2019 (contre 79 millions d'euros au 31 décembre 2018) ainsi que des passifs d'impôts incertains à hauteur de 223 millions d'euros au 31 décembre 2019 (contre 200 millions d'euros au 31 décembre 2018).</p> <p>Compte tenu du montant de ces provisions et passifs, de l'incertitude quant à l'issue des procédures engagées et du degré de jugement élevé de la Direction dans l'estimation des risques et des montants comptabilisés, nous considérons les risques et les litiges et la sous-évaluation des provisions et passifs correspondants comme un point clé de notre audit.</p>
Notre réponse	<ul style="list-style-type: none"> • Nous avons examiné les procédures mises en œuvre par la Direction afin d'identifier et de recenser l'ensemble des risques liés à un procès ou à un litige de nature commerciale, réglementaire ainsi que les passifs d'impôts incertains. • Nous avons pris connaissance des rapports internes relatifs aux litiges préparés par les équipes locales et compilés par la Direction juridique. • Nous avons apprécié l'estimation des coûts liés à ces risques : <ul style="list-style-type: none"> • en prenant connaissance de l'analyse des risques effectuée par la société Publicis Groupe et en discutant de chaque litige jugé important, en phase contentieuse ou précontentieuse, avec la Direction juridique et, le cas échéant, la Direction fiscale, de la Société et de ses filiales ; • en interrogeant les conseils externes de la société Publicis Groupe ou en obtenant des avis juridiques pour les litiges les plus significatifs. • Nous avons apprécié le caractère approprié des informations relatives aux risques liés à un procès ou à un litige de nature commerciale, réglementaire ou fiscal, présentées en annexe aux comptes consolidés.

IV. Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

V. Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Publicis Groupe par votre Assemblée générale du 25 juin 1981 pour le cabinet MAZARS et du 4 juin 2007 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2019, le cabinet MAZARS était dans la trente-neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la treizième année (antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit a exercé les fonctions de commissaire aux comptes de la société Publicis Groupe de 2001 à 2006).

VI. Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire.

VII. Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ▶ il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ▶ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ▶ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- ▶ concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la Direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 6 février 2020
Les commissaires aux comptes

MAZARS

ERNST & YOUNG et Autres

Olivier Lenel

Ariane Mignon

Nicolas Pfeuty

Valérie Desclève



COMPTES SOCIAUX – EXERCICE 2019



7.1	COMPTE DE RÉSULTAT	258	7.5	RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ PUBLICIS GROUPE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	280
7.2	BILAN AU 31 DÉCEMBRE	259	7.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	281
7.3	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	261			
7.4	NOTES ANNEXES AUX COMPTES DE PUBLICIS GROUPE SA	262			

7.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Note	2019	2018
Production vendue (biens et services)	3	27 016	19 549
Reprises sur provisions et transferts de charges	4	26 121	25 290
Autres produits		1 043	0
Total des produits d'exploitation		54 180	44 839
Autres achats et charges externes		(16 121)	(12 750)
Impôts, taxes et versements assimilés		(1 412)	(1 613)
Charges de personnel	5	(29 016)	(29 011)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(2 934)	(3 145)
Autres charges		(3 378)	(3 930)
Total des charges d'exploitation		(52 861)	(50 449)
Résultat d'exploitation		1 319	(5 610)
Produits financiers de participations		269 077	159 987
Intérêts et autres produits financiers		520	1 138
Reprises de provisions financières		7 575	5 100
Total des produits financiers		277 172	166 225
Dotations aux amortissements et aux provisions		(5 496)	(11 700)
Intérêts et autres charges financières		(98 924)	(135 993)
Total des charges financières		(104 420)	(147 693)
Résultat financier	6	172 752	18 532
Résultat courant avant impôt		174 071	12 922
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		0	(2)
Total des charges exceptionnelles		0	(2)
Résultat exceptionnel	7	0	(2)
Impôts sur le résultat	8	13 855	29 928
Résultat net de l'exercice		187 926	42 848

7.2 BILAN AU 31 DÉCEMBRE

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2019	31 décembre 2018
ACTIF			
Immobilisations incorporelles :			
	9.1		
Concessions et fonds de commerce		2 991	2 991
Autres immobilisations incorporelles		507	507
Amortissements		(1 385)	(1 346)
Immobilisations corporelles :			
	9.2		
Terrains		2 291	2 291
Constructions		3 044	3 044
Installations techniques, matériel et outillage industriels		1 133	1 133
Autres		36 152	35 651
Amortissements sur immobilisations corporelles		(30 368)	(27 612)
Immobilisations financières :			
Participations	9.3	5 637 897	5 637 897
Dépréciation des participations	9.3	(98 115)	(98 115)
Créances rattachées à des participations	9.4	2 067 174	1 935 156
Autres titres immobilisés	9.5	1 093	1 093
Prêts et autres immobilisations financières		232	232
Dépréciations des immobilisations financières		(31)	(31)
Actif immobilisé		7 622 615	7 492 891
Clients et comptes rattachés		7 864	13 673
Autres créances		11 304	18 376
Valeurs mobilières de placement	10	223 320	252 113
Disponibilités		35	12
Actif circulant	20	242 523	284 174
Charges constatées d'avance		455	435
Charges à répartir sur plusieurs exercices	11	6 834	5 457
Primes de remboursement des obligations	12	7 138	9 124
Écarts de conversion actif	13	133 500	106 398
Total de l'actif		8 013 065	7 898 479

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Passif			
Capital social		96 175	94 100
Prime d'émission et de fusion		3 555 815	3 793 361
Réserve légale		9 410	9 225
Report à nouveau		5 945	7 042
Capitaux propres avant résultat		3 667 345	3 903 728
Résultat de l'exercice		187 926	42 848
Capitaux propres	15	3 855 271	3 946 576
Provisions pour risques et charges	16	51 056	59 606
Emprunts obligataires	17	1 802 281	1 802 192
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	18	300 473	297 603
Emprunts et dettes financières divers	19	1 706 917	1 552 889
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		5 299	3 299
Dettes fiscales et sociales		22 118	19 602
Autres dettes	21	134 146	107 840
Produits constatés d'avance	22	2 070	2 475
Dettes	20	3 973 304	3 785 900
Écart de conversion passif	23	133 434	106 397
Total du passif		8 013 065	7 898 479

7.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)	2019	2018
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net de l'exercice	187 926	42 848
Moins- values de cession d'actif	1 082	(40)
(Reprises)/dotations, nettes de dotations/reprises	(13 039)	6 779
Transfert au compte de charges à répartir, net d'amortissements	(1 377)	2 576
Amortissement prime d'émission Eurobond	1 986	1 965
Capacité d'autofinancement	176 578	54 128
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	14 529	30 939
Flux nets de trésorerie liés à l'activité (I)	191 107	85 067
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(501)	(1 022)
Acquisitions de filiales	-	-
Cessions de filiales	-	-
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement (II)	(501)	(1 022)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(284 944)	(209 853)
Augmentation de capital	5 429	2 643
Nouveaux emprunts obligataires	-	-
Augmentation des autres emprunts/(prêts)	300 000	-
Diminution des prêts/(autres emprunts)	49 051	243 426
Cession d'actions propres	1 823	6 071
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement (III)	71 359	42 287
Variation de la trésorerie (I +II +III)	261 965	126 332
Trésorerie à l'ouverture	(38 322)	(164 654)
Trésorerie à la clôture	223 643	(38 322)
Variation de la trésorerie	261 965	126 332

7.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES DE PUBLICIS GROUPE SA

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Faits caractéristiques de l'exercice	263	Note 15	Capitaux propres	269
Note 2	Principes, règles et méthodes comptables	263	Note 16	Provisions pour risques et charges	270
Note 3	Chiffre d'affaires	264	Note 17	Emprunts obligataires	270
Note 4	Reprises sur provisions et transferts de charges	264	Note 18	Banques et dettes auprès des établissements de crédit	270
Note 5	Charges de personnel	264	Note 19	Emprunts et dettes financières divers	271
Note 6	Résultat financier	265	Note 20	État des échéances des créances et des dettes	271
Note 7	Résultat exceptionnel	265	Note 21	Autres dettes	271
Note 8	Impôt sur le résultat	265	Note 22	Produits constatés d'avance	272
Note 9	Actif immobilisé	266	Note 23	Écart de conversion passif	272
Note 10	Valeurs mobilières de placement	267	Note 24	Engagements hors bilan	272
Note 11	Charges à répartir sur plusieurs exercices	268	Note 25	Événements postérieurs à la clôture	277
Note 12	Primes d'émission et de remboursement des obligations	268	Note 26	Honoraires des commissaires aux comptes	277
Note 13	Écart de conversion actif	268	Note 27	Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2019	278
Note 14	Effectif moyen	268			

La Société a pour activité principale la gestion de ses participations et a également pour objet de rendre des prestations de service à l'ensemble des sociétés du Groupe.

À titre accessoire, la Société perçoit des loyers provenant de la location de l'immeuble qu'elle possède à Paris, au 133, avenue des Champs-Élysées.

Note 1 Faits caractéristiques de l'exercice

Le groupe Publicis a fait l'acquisition en date du 1^{er} juillet 2019 de la société Epsilon pour un montant de 4,4 milliards de dollars.

Publicis Groupe SA a participé au financement de cette acquisition en contractant deux emprunts moyen terme de 150 millions d'euros chacun.

Note 2 Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice 2019 sont établis conformément au Plan Comptable Général et dans le respect des textes légaux et réglementaires en vigueur en France.

Comparabilité des comptes annuels

Les méthodes d'évaluation retenues pour l'établissement des comptes de l'exercice 2019 sont restées inchangées par rapport à celles utilisées pour établir les comptes de l'exercice précédent.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles amortissables sont constituées par la concession de places de parking, qui font l'objet d'un amortissement sur 75 ans (durée de la concession) et par le fonds de commerce du cinéma Publicis, complètement amorti.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations sont évaluées à leur coût net d'acquisition et font l'objet d'un amortissement annuel calculé de manière linéaire selon les durées suivantes :

- ▶ 50 ans : Bâtiment avenue des Champs-Élysées à Paris
- ▶ 10 à 20 ans : Agencements des constructions, installations générales
- ▶ 10 ans : Matériels et outillage
- ▶ 7 ans : Moquettes
- ▶ 4 ans : Matériel de transport
- ▶ 3 ans : Matériel informatique

Immobilisations financières

La valeur brute des participations est constituée par le coût d'achat des titres hors frais accessoires. Les titres acquis en devises sont enregistrés au prix d'acquisition converti en euros au cours du jour de l'opération.

Les titres de participation font, le cas échéant, l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'usage est inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'usage est déterminée selon des critères objectifs, tels que l'actif net réévalué, la capitalisation des résultats ou encore la capitalisation boursière, étayés le cas échéant par des critères plus subjectifs, comme les indicateurs

ou ratios sectoriels déterminés, dans le cadre d'hypothèses économiques et de l'évolution prévisionnelle de l'activité de la Société, à partir des flux de trésorerie futurs actualisés, ainsi que du caractère stratégique de la participation pour le Groupe.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement incluent notamment les actions propres qui font l'objet d'une affectation selon la destination qui leur est donnée.

Les actions propres affectées aux plans d'achat d'actions ou aux plans d'actions gratuites font l'objet d'une provision pour risque afin de refléter la perte résultant de l'écart entre le prix de souscription (nul pour les actions gratuites) et le prix de revient des titres.

Les actions propres non affectées à ces plans ainsi que les autres valeurs mobilières de placement font, le cas échéant, l'objet de provisions à la clôture si leur valeur actuelle est inférieure à leur valeur comptable. La valeur actuelle correspond, pour les titres cotés, au cours moyen du dernier mois de l'exercice et pour les titres non cotés à la valeur probable de négociation.

Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires sont enregistrés à leur valeur nominale.

Dans le cas où il existe une prime de remboursement, la dette est augmentée du montant de la totalité de la prime. La contrepartie de cette prime est inscrite à l'actif et est amortie selon la méthode actuarielle sur la durée de l'emprunt.

En cas de prime d'émission, la dette est inscrite à la valeur nominale et la prime est inscrite à l'actif ; celle-ci fait l'objet d'un amortissement sur la durée de l'emprunt.

Provisions pour risques et charges

Les provisions sont comptabilisées lorsque :

- ▶ la Société a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- ▶ il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;

- ▶ le montant de la sortie de ressources peut être estimé de manière fiable.

Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps étant comptabilisée en charges financières.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont décrits en annexe lorsqu'ils sont significatifs.

Instruments financiers

Par principe, les dérivés mis en place par la Société sont souscrits uniquement à des fins de couverture. Le traitement comptable de ces instruments est le suivant :

- ▶ les dérivés souscrits en couverture des créances, dettes, prêts ou emprunts en devises sont revalorisés au bilan au titre de leur composante change afin de matérialiser l'effet de symétrie au niveau des « Écarts de conversion - Actif/Passif » au bilan ;
- ▶ les pertes et gains réalisés sont enregistrés de manière symétrique à l'élément couvert.

Résultat financier

Les revenus financiers sont comptabilisés en application des règles usuelles en la matière, à savoir :

- ▶ dividendes : lors de la décision de mise en distribution votée par l'Assemblée générale ;
- ▶ produits financiers sur comptes courants, dépôts à terme et obligations : au fur et à mesure de l'acquisition des produits ;
- ▶ coupons et dividendes sur valeurs mobilières de placement : à la date d'encaissement.

Les charges financières liées aux emprunts Eurobond 2021 et 2024 sont présentées, le cas échéant, en incluant les produits (charges) d'intérêts provenant des swaps de taux d'intérêt.

De plus, il convient de noter que les contrats de swap portant sur ces deux derniers emprunts obligataires sont qualifiés de couverture de prêts en dollars inscrits à l'actif.

Résultat exceptionnel

Il comprend les plus et moins-values de cession d'immobilisations incorporelles, corporelles et financières.

Note 3 Chiffre d'affaires

La production vendue se compose essentiellement :

- ▶ des loyers perçus sur l'immeuble situé 133, avenue des Champs-Élysées à Paris ;
- ▶ de facturations de services à des sociétés du Groupe.

Note 4 Reprises sur provisions et transferts de charges

Les transferts de charges comprennent essentiellement les refacturations faites à des sociétés du Groupe au titre de l'attribution d'actions gratuites Publicis Groupe au profit de certains dirigeants du Groupe.

Note 5 Charges de personnel

Les charges de personnel 2019 incluent la rémunération du Président du Directoire et les charges afférentes. Elles comprennent également, à hauteur de 25 934 131 euros en 2019, les coûts liés aux plans d'actions gratuites dont la livraison

en actions existantes entraîne de fait une charge au compte de résultat. En 2018, les coûts liés à ces plans s'élevaient à 25 290 031 euros.

Note 6 Résultat financier

(en milliers d'euros)	2019	2018
Dividendes	203 011	53 895
Autres produits de participations	66 066	106 092
Produits financiers de participations	269 077	159 987
Autres produits financiers	464	911
Gains de change	56	227
Intérêts et autres produits financiers	520	1 138
Amortissement de la soulte de l'Eurobond 2024	416	416
Reprise de dépréciation des valeurs mobilières de placement	7 156	4 671
Reprise sur autres provisions financières	3	13
Reprises de provisions financières & transfert de charges	7 575	5 100
Total des produits financiers	277 172	166 225
Dotation aux amortissements des frais d'émission des emprunts obligataires	(5 179)	(4 541)
Dotation aux provisions pour perte de change	(27)	(3)
Dotation aux provisions pour dépréciation des valeurs mobilières de placement	(288)	(7 156)
Dotation aux autres provisions financières	(2)	-
Dotations aux amortissements et aux provisions	(5 496)	(11 700)
Charges sur emprunts obligataires	(47 201)	(45 226)
Autres charges financières	(51 622)	(90 521)
Pertes de change	(101)	(246)
Intérêts et autres charges financières	(98 924)	(135 993)
Total des charges financières	(104 420)	(147 693)
Résultat financier	172 752	18 532

Note 7 Résultat exceptionnel

Il n'y a pas de résultat exceptionnel au titre de l'exercice 2019. Ce résultat était non significatif en 2018.

Note 8 Impôt sur le résultat

L'impôt reporté au compte de résultat est un produit de 13 854 724 euros. Ce montant comprend principalement le produit d'intégration fiscale, enregistré en résultat dans les comptes de la société mère du groupe fiscal conformément aux conventions d'intégration fiscale signées avec les sociétés membres à hauteur de 12 118 000 euros.

Le résultat fiscal 2019 de la société seule, mère du groupe fiscal France (qui comprend 26 entités dont Publicis Groupe SA), est une perte de 64 271 256 euros.

Le montant des déficits reportables, sans limitation dans le temps, du groupe fiscal France s'élève à 220 684 590 euros au 31 décembre 2019.

Note 9 Actif immobilisé

9.1 Immobilisations incorporelles

Il n'y a pas eu d'acquisition ni de cession au cours de l'exercice 2019. Au 31 décembre 2019, le compte s'élève à 3 498 498 euros en valeurs brutes, montant identique à celui du 31 décembre de l'exercice précédent.

9.2 Immobilisations corporelles

Au cours de l'exercice 2019, les investissements en agencements se sont élevés à 500 984 euros.

9.4 Créances rattachées à des participations

En 2018, les investissements en agencements se sont élevés à 1 021 647 euros.

9.3 Participations

Au 31 décembre 2019, le montant des titres de participation s'élève à 5 637 897 223 euros. Il n'a pas varié depuis le 31 décembre 2018. Il en est de même pour la provision pour dépréciation qui s'élève à 98 115 000 euros au 31 décembre 2019.

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Prêt à MMS Multi Market Services Ireland	1 433 434	1 406 393
Prêt à MMS Multi Euro Services	273 634	-
Prêt à MMS France Holdings	30 249	30 249
Prêt à Publicis Groupe Investments BV	221 980	491 980
Compte courant Multi Market Services Ireland	519	-
Compte courant MMS France Holdings	98 299	-
Intérêts à recevoir	9 059	6 534
Total	2 067 174	1 935 156

Le prêt de 491 980 000 euros consenti à Publicis Groupe Investments BV a fait l'objet d'un remboursement de 270 000 000 euros au cours de l'exercice 2019.

Un prêt de 273 634 000 euros a été accordé le 1^{er} juillet 2019 à MMS Multi Euro Services.

9.5 Autres titres immobilisés

Ce compte comprend des actions autodétenues conservées à des fins de remise ultérieure dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Il se décompose comme suit au 31 décembre 2019 :

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Nombre d'actions propres	23 328	23 328
Valeur des actions propres, en milliers d'euros	1 093	1 093

Note 10 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement se décomposent comme suit au 31 décembre 2019 :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Hors contrat de liquidité :		
• Actions propres	207 489	242 069
Dans le cadre du contrat de liquidité :		
• Sicav monétaires	4 484	2 661
• Actions propres	11 635	14 539
Provision pour dépréciation :		
• Hors contrat de liquidité	-	(6 794)
• Dans le cadre du contrat de liquidité	(288)	(362)
Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette)	223 320	252 113

Les mouvements de l'exercice et la situation à la clôture des valeurs mobilières de placement (hors contrat de liquidité) sont résumés dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros sauf les actions)	Nombre d'actions	Valeur brute au bilan	Dépréciation ⁽¹⁾	Valeur nette au bilan
Actions propres détenues en VMP (hors contrat de liquidité) au 31 décembre 2018	3 700 165	242 069	(6 794)	235 275
Cessions (levées d'options) et livraison d'actions gratuites aux salariés	(526 509)	(34 580)	-	(34 580)
Levées d'options	-	-	-	-
Diminution de la dépréciation sur 2019	-	-	6 794	6 794
Actions propres détenues en VMP (hors contrat de liquidité) au 31 décembre 2019	3 173 656	207 489	-	207 489

(1) La dépréciation ne concerne que les actions autodétenues non affectées à des plans d'actions gratuites ou de stock-options.

Au cours de l'année 2019, le contrat de liquidité s'est poursuivi avec la société Kepler Cheuvreux.

Au 31 décembre 2019, 283 250 actions sont détenues dans le cadre de ce contrat (contre 286 000 au 31 décembre 2018).

Note 11 Charges à répartir sur plusieurs exercices

Ce poste inclut les frais liés à l'émission des emprunts obligataires et les coûts de mise en place du crédit syndiqué et des autres lignes de crédit, pour le montant restant à amortir sur la durée de vie résiduelle des dettes et lignes de crédit.

Au 31 décembre 2019, les charges à répartir se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Frais d'émission des emprunts obligataires	2 710	3 526
Frais liés à la mise en place des lignes de crédit	4 124	1 931
Total	6 834	5 457

Note 12 Primes d'émission et de remboursement des obligations

Les montants inscrits dans ce poste correspondent au montant restant à amortir sur la durée de vie résiduelle des emprunts concernés.

Au 31 décembre 2019, les primes d'émission se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Eurobond 2021	1 211	1 818
Eurobond 2024	2 150	2 562
Eurobond 2023	3 777	4 744
Total	7 138	9 124

Note 13 Écart de conversion actif

Les écarts de conversion se ventilent comme indiqué ci-dessous :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Écart de conversion actif - Dérivés de couverture (voir note 21)	133 434	106 393
Écart de conversion actif - autres	66	5
Total	133 500	106 398

Note 14 Effectif moyen

L'effectif moyen de la Société a été de un salarié.

Note 15 Capitaux propres

Le capital social de Publicis Groupe SA a évolué comme suit au cours des cinq derniers exercices :

		Montant des variations de capital						
		Actions de 0,4 euro de nominal						
Dates	Opérations sur le capital	Nombre d'actions	Nominal (en milliers d'euros)	Prime d'émission, de fusion, et de conversion (en milliers d'euros)	Montants successifs du capital (en milliers d'euros)	Nombre cumulé d'actions de la Société		
Situation au 1^{er} janvier 2018						92 251	230 627 725	
2018	Exercice de 86 688 Bons de souscription	87 984	36	2 609	92 287	230 715 709		
	Paiement du dividende en actions	4 323 480	1 729	242 547	94 016	235 039 189		
	Attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	210 612	84	-	94 100	235 249 801		
2019	Exercice de 177 992 bons de souscription	183 068	73	5 356	94 173	235 432 869		
	Paiement du dividende en actions	4 481 915	1 793	206 123	95 966	239 914 784		
	Attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	522 277	209	-	96 175	240 437 061		
Situation au 31 décembre 2019						96 175	240 437 061	

L'évolution des capitaux propres entre le 1^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2019 s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	1 ^{er} janvier 2019	Affectation du résultat 2018	Retour de dividendes sur exercices antérieurs	Levées de stock-options et création d'actions	Distribution de dividendes en actions	Distribution de dividendes en espèces	Résultat 2019	31 décembre 2019
Capital social	94 100	-	-	282	1 793	-	-	96 175
Prime d'émission, de fusion et de conversion	3 793 361	(165 537)	-	5 356	206 115	(283 480)	-	3 555 815
Réserve légale	9 225	185	-	-	-	-	-	9 410
Report à nouveau	7 042	208 200	284	(209)	(207 908)	(1 464)	-	5 945
Sous-total	3 903 728	42 848	284	5 429	-	(284 944)	-	3 667 345
Résultat de l'exercice	42 848	(42 848)	-	-	-	-	187 926	187 926
Total	3 946 576	-	284	5 429	-	(284 944)	187 926	3 855 271

Note 16 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Montant au 1 ^{er} janvier 2019	Dotation 2019	Reprise 2019 (provision utilisée)	Reprise 2019 (provision non utilisée)	Montant au 31 décembre 2019
Provision pour risque sur actions propres et attributions d'actions gratuites en cours d'acquisition ⁽¹⁾	57 465	8 251	(16 896)	-	48 820
Autres provisions pour risques	2 141	166	(71)	-	2 236
Total	59 606	8 417	(16 967)	-	51 056

(1) Cette provision est constituée d'une part pour couvrir la perte résultant de l'écart entre le prix de souscription et le prix de revient des actions propres lorsqu'elles ont été affectées à des plans d'achat d'actions au profit des salariés du Groupe, et d'autre part pour couvrir la perte future sur les actions à livrer en actions existantes dans le cadre des plans d'actions gratuites.

Il convient de préciser que les dotations et reprises relatives aux coûts supportés par Publicis Groupe SA au titre de ces plans sont présentées au compte de résultat en charges de personnel conformément à l'avis du Conseil national de la comptabilité n° 2008-17.

Note 17 Emprunts obligataires (en milliers d'euros)

Nombre de titres	Catégorie d'emprunt	31 décembre 2019	31 décembre 2018
7 000	Eurobond 2021 - 1,125 %	700 000	700 000
6 000	Eurobond 2024 - 1,625 %	600 000	600 000
5 000	Eurobond 2023 - 0,5 %	500 000	500 000
	Total hors intérêts courus	1 800 000	1 800 000
	Intérêts courus	2 281	2 192
	Total au bilan	1 802 281	1 802 192

Eurobond 2021 - 1,125 % et 2024 - 1,625 %

Cet emprunt de 1,3 milliard d'euros émis le 16 décembre 2014 dans le cadre du financement de l'acquisition de Sapient, qui a eu lieu en février 2015, se compose de deux tranches :

Eurobond 2021 - 1,125 % : Cette tranche de 700 millions d'euros d'une durée de sept ans est à taux fixe de 1,125 %. Elle est remboursable en totalité au pair à sa date d'échéance le 16 décembre 2021.

Eurobond 2024 - 1,625 % : Cette tranche de 600 millions d'euros d'une durée de 10 ans est à taux fixe de 1,625 %. Elle est remboursable en totalité au pair à sa date d'échéance le 16 décembre 2024.

Les deux tranches ont fait l'objet des swaps croisés taux-devises suivants :

- ▶ la première tranche de 700 millions d'euros a été swapée en un emprunt de 869 millions de dollars à taux fixe (pour moitié à 2,921 % et pour moitié à 2,918 %) ;
- ▶ la deuxième tranche de 600 millions d'euros a initialement été swapée en 2014 en un emprunt de 741 millions de dollars à taux variable, qui a ensuite été converti en un emprunt à taux fixe le 2 janvier 2015 (pour moitié à 2,965 % et pour moitié à 2,994 %).

Eurobond 2023 - 0,5 %

Le 3 novembre 2016, Publicis Groupe SA a émis un emprunt obligataire à taux fixe de 500 millions d'euros à échéance novembre 2023 (7 ans), assorti d'un coupon annuel de 0,5 %.

Note 18 Banques et dettes auprès des établissements de crédit

Le 1^{er} juillet 2019, dans le cadre de l'acquisition de la société Epsilon, deux emprunts de 150 millions d'euros chacun ont été souscrits pour des durées de quatre et cinq ans et aux taux respectifs de Euribor plus 0,55 % et 0,60 %.

Le prêt moyen terme syndiqué à taux variable, en euros, souscrit en 2015 en vue de financer l'acquisition de Sapient qui figurait au bilan au 31 décembre 2018 pour 297 235 845 euros a été entièrement remboursé au cours de l'exercice 2019.

Note 19 Emprunts et dettes financières divers

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Emprunt à long terme auprès de MMS Multi euro services ⁽¹⁾	930 000	930 000
Comptes courants, emprunts à court terme auprès de MMS Multi Euro Services et intérêts courus	776 393	622 365
Autres dettes	524	524
Total	1 706 917	1 552 889

(1) Emprunts subordonnés participatifs d'une durée de 55 ans de respectivement 300 millions d'euros et de 630 millions d'euros.

Note 20 État des échéances des créances et des dettes

Les créances de l'actif circulant sont toutes exigibles à moins d'un an.

L'échéancier des dettes est présenté ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Total	Moins d'1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	1 802 281	2 281	1 800 000	-
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	300 473	473	300 000	-
Emprunts et dettes financières divers	1 706 917	776 393	-	930 524
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5 299	5 299	-	-
Dettes fiscales et sociales	22 118	22 118	-	-
Produits constatés d'avance	2 070	426	1 644	-
Autres dettes	134 146	705	133 441	-
Total des dettes	3 973 304	807 695	2 235 085	930 524

Note 21 Autres dettes

En application du règlement ANC 2015-05, la valeur change des dérivés couvrant les prêts consentis à MMS Multi Market Services Ireland (pour des montants en principal de respectivement 869 050 000 et 741 270 000 dollars) est constatée en autres

dettes à hauteur de 133 434 218 euros au 31 décembre 2019 (contre 106 393 013 euros au 31 décembre 2018). La contrepartie de ces dérivés figure en Écart de conversion actif-Dérivés de couverture (voir note 13).

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Dérivés de couverture	133 441	106 393
Autres dettes	705	1 447
Total	134 146	107 840

Note 22 Produits constatés d'avance

Au 31 décembre 2019, ainsi qu'au 31 décembre 2018, ce poste comprend principalement la soulte dégagée lors de la mise en place en 2014 des swaps de couverture. Cette soulte est étalée sur la durée de couverture.

Note 23 Écart de conversion passif

L'écart de conversion passif au 31 décembre 2019 et 2018 résulte de la réévaluation de deux prêts consentis à MMS Multi Market Services Ireland de respectivement 869 050 000 dollars et 741 270 000 dollars.

Note 24 Engagements hors bilan

24.1 Engagements hors bilan donnés

24.1.1 Obligations liées aux emprunts obligataires

Eurobond 2021

Dès son émission en décembre 2014, cet emprunt de 700 millions d'euros à taux fixe de 1,125 % a fait l'objet d'une couverture croisée taux-devises le transformant de taux fixe euro en taux fixe dollar. Deux contrats portant chacun sur 350 millions d'euros ont été conclus respectivement au taux de 2,921 % et 2,918 %.

Eurobond 2024

Dès son émission en décembre 2014, cet emprunt de 600 millions d'euros à taux fixe de 1,625 % a fait l'objet d'une couverture croisée taux-devises le transformant de taux fixe euro en taux variable dollar. Deux contrats portant chacun sur 300 millions d'euros ont initialement été conclus en décembre 2014, puis convertis le 2 janvier 2015 en taux fixe de respectivement 2,965 % et 2,994 %.

24.1.2 Obligations liées aux bons de souscription d'actions (BSA)

L'exercice des bons de souscription, qui peut intervenir à tout moment depuis le 24 septembre 2013 et ce jusqu'au 24 septembre 2022, entraîne une augmentation de capital de Publicis Groupe SA. La parité de remboursement a été à nouveau ajustée en juillet 2019 afin de tenir compte de la part des distributions prélevée sur les réserves et les primes de la Société et représente un multiple de 1,068. Publicis Groupe SA est, au 31 décembre 2019, engagé à créer (dans l'hypothèse où les 896 829 bons de souscription d'actions restant en circulation seraient exercés) 957 813 actions de 0,40 euro de nominal et 30,10 euros de prime.

24.1.3 Descriptif des plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites mis en place au cours de l'exercice

Six plans d'actions gratuites ont été mis en place au cours de l'année 2019, avec les caractéristiques suivantes :

- ▶ Plan *d'incentive* à long terme dit « LTIP 2019 » (mai 2019)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition :

 - les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de trois ans ;
 - les actions gratuites sont soumises à des critères de performance et le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2019.

Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en mai 2022.
- ▶ Plan *d'incentive* à long terme dit « LTIP Directoire 2019-2021 » (juin 2019)

Dans le cadre de ce plan, les membres du Directoire se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une triple condition :

 - une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de trois ans ;
 - des conditions d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité au titre des années 2019, 2020 et 2021 ;
 - une condition basée sur un critère de type RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise). La condition sera considérée comme satisfaite s'il y a au moins 40 % de femmes dans les Comités exécutifs du Groupe, des Solutions et des grands pays à la fin de la troisième année de la période de performance.

Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces conditions seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en juin 2022.
- ▶ Plans *d'incentive* à long terme dit « Plan Sapiens 2019 » (mai 2019)

Parallèlement au LTIP 2019 et pour la cinquième année consécutive postérieurement à l'acquisition de Sapiens, il a

été mis en place au titre de l'année 2019 un plan au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés de Publicis Sapient et composé de deux tranches.

- Une première tranche est soumise à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit mai 2020, 2021, 2022 et 2023).
- La seconde tranche est soumise, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance et le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2019, 2020 et 2021. La livraison interviendra à l'issue d'une période de trois ans, soit en mai 2022.
- ▶ *Special plan 2019* dit « *Star Growth Performers* » (mai 2019)
Dans l'objectif de fidéliser les acteurs du Groupe qui ont un impact direct sur la croissance, certains salariés du Groupe se sont vus attribuer des actions gratuites soumises uniquement à condition de présence. Les actions seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en mai 2022.
- ▶ Plan de remplacement Epsilon (juillet 2019)
Certaines attributions réalisées par le groupe ADS en 2019 au profit de salariés d'Epsilon sont devenues caduques du fait de l'acquisition d'Epsilon par Publicis Groupe. En remplacement de ces attributions, les bénéficiaires se sont vu octroyer des actions Publicis Groupe soumises à condition de présence pour 20 % et conditions de performance pour 80 % réparties en trois tranches :
- une première tranche attribuée par le Directoire de juillet 2019, soumise à des objectifs fixés au titre de l'année 2019, livrable en mars 2020 ;

- une deuxième tranche dont l'attribution effective sera réalisée par le Directoire de mars 2020, soumise à des objectifs fixés au titre de l'année 2020, et livrable en mars 2021 ;
- une troisième tranche dont l'attribution effective sera réalisée par le Directoire de mars 2021, soumise à des objectifs fixés au titre de l'année 2021 et livrable en mars 2022.
- ▶ *Special retention plan 2019-2022* (novembre 2019)
- Un nouveau plan de rétention sur trois ans a été mis en place au bénéfice de certains dirigeants du Groupe. Ce plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance individualisées portant sur les années 2020 à 2022. Il sera livrable à l'issue d'une période de trois ans, en mars 2023.

Par ailleurs, en 2019, il a été procédé à la mesure de la performance des plans suivants :

- LTIP 2018 : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2018 est de 50 % ;
- LTIP 2016-2018 Directoire/Directoire+ : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2018 est de 50 % ;
- Lionlead3 (hors Directoire/Directoire+) : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2018 est de 75 % ;
- Lionlead3 Directoire/Directoire+ : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour la période 2016-2018 est de 75 % ;
- plans Sapient 2016, 2017 et 2018 : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2018 est de 60 %.

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe

/ Caractéristiques des plans de stock-options Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2019

Plans	Type ⁽¹⁾	Date des options d'attribution	Prix d'exercice (en euros)	Options	Options	Options	Dont	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)	
				restant à lever au 1 ^{er} janvier 2019	annulées, prescrites ou transférées ⁽²⁾ en 2019	restant à lever au 31 décembre 2019	exercés en 2019		exercibles au 31 décembre 2019
Co-investissement 2013 options (France et Hors France)	A	30/04/2013	52,76	1 206 242	(114 305)	1 091 937	1 091 937	30/04/2023	3,33
Total des tranches				1 206 242	(114 305)	1 091 937	1 091 937		

(1) A = options d'achat d'actions - S = options de souscription d'actions.

(2) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

La période d'acquisition des droits des plans ci-dessus est terminée, mais l'exercice des options reste soumis à une condition de présence jusqu'à la date d'exercice de celles-ci.

/ Mouvements sur plans de stock-options Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2019		2018	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options au 1^{er} janvier	1 206 242	52,76	1 387 537	52,76
Options exercées ⁽¹⁾	-		(99 689)	52,76
Options annulées ou prescrites	(114 305)	52,76	(81 606)	52,76
Options au 31 décembre	1 091 937	52,76	1 206 242	52,76
Dont exerçables	1 091 937	52,76	1 206 242	52,76

(1) Cours moyen de levée des options (en euros)

n/a

55,78

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe

/ Caractéristiques des plans d'actions gratuites Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2019

Plans	Date d'attribution initiale	Actions restant à livrer au 1 ^{er} janvier 2019 ou attribuées au cours de 2019	Actions annulées ⁽¹⁾ , prescrites ou transférées ⁽²⁾ en 2019	Actions ayant fait l'objet d'une livraison en 2019 ⁽³⁾	Actions restant à livrer au 31 décembre 2019	Date de livraison	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan LTIP 2015 - Hors France	17/04/2015	184 947	(7 270)	(175 177)	2 500	17/04/2019 ⁽⁴⁾	-
Plan Sapient 2015 (4 ans)	17/04/2015	53 791	13 666	(67 457)	-	17/04/2019	-
Plan LTIP 2016	23/06/2016	299 900	(12 800)	(287 100)	-	23/06/2019	-
Plan LTIP 2016-2018 Directoire & Directoire +	23/06/2016	120 000	(60 000)	(60 000)	-	23/06/2019	-
Plan LionLead3 2016-2018 - France	16/06/2016	520 319	(382 154)	(115 770)	22 395	16/06/2019 ⁽⁴⁾	-
Plan LionLead3 2016-2018 - Hors France	16/06/2016	2 429 775	(1 861 111)	-	568 664	16/06/2020	0,46
Plan LionLead3 2016-2018 - Directoire & Directoire+	16/06/2016	660 231	(521 037)	(139 194)	-	23/06/2019	-
Plan Sapient 2016 (4 ans)	15/04/2016	135 801	(6 918)	(69 073)	59 810	15/04/2020	0,29
Plan Sapient 2016 (3 ans)	15/04/2016	7 980	3 990	(11 970)	-	15/04/2019	-
Plan LTIP 2017	18/05/2017	306 100	(26 825)	-	279 275	18/05/2020	0,38
Plan Sapient 2017 (4 ans)	15/06/2017	156 607	(22 073)	(53 049)	81 485	15/06/2021	1,46
Plan Sapient 2017 (3 ans)	15/06/2017	241 233	(43 561)	(6 296)	191 376	15/06/2020	0,46
Plan LTIP 2018	17/04/2018	715 500	(388 600)	-	326 900	17/04/2021	1,30
Plan Sapient 2018 (4 ans)	17/04/2018	217 527	(22 747)	(60 701)	134 079	17/04/2022	2,30
Plan Sapient 2018 (3 ans)	17/04/2018	269 704	(68 085)	-	201 619	17/04/2021	1,30
Sprint to the future 2018-2020 - Hors Directoire ⁽⁵⁾	18/05/2018	773 440	(725 100)	-	48 340	01/06/2021	1,42

Plans	Date d'attribution initiale	Actions restant à livrer au 1 ^{er} janvier 2019 ou attribuées au cours de 2019	Actions annulées ⁽¹⁾ , prescrites ou transférées ⁽²⁾ en 2019	Actions ayant fait l'objet d'une livraison en 2019 ⁽³⁾	Actions restant à livrer au 31 décembre 2019	Date de livraison	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Sprint to the future 2018-2020 – Directoire ⁽⁵⁾	01/06/2018	306 156	(306 156)	-	-	01/06/2021	1,42
Plan LTIP 2019	28/05/2019	335 950	(8 500)	-	327 450	28/05/2022	2,41
Plan Sapient 2019 (4 ans)	28/05/2019	240 210	(6 850)	-	233 360	28/05/2023	3,41
Plan Sapient 2019 (3 ans)	28/05/2019	345 289	(10 275)	-	335 014	28/05/2022	2,41
Plan LTIP 2019-2021 Directoire	14/06/2019	170 000	-	-	170 000	28/05/2022	2,45
Plan Star Growth Performers/Special plan 2019	28/05/2019	262 700	(11 500)	-	251 200	28/05/2022	2,41
Plan de remplacement Epsilon 2019	15/07/2019	628 681	(31 546)	-	597 135	3/3/2022	2,17
Special retention plan 2019	15/11/2019	765 110	-	-	765 110	31/3/2023	3,25
Total des plans d'actions gratuites		10 146 951	(4 505 452)	(1 045 787)	4 595 712		

(1) Des corrections concernant des annulations antérieures ont été effectuées en 2019 sur les plans Sapient, pouvant conduire à un solde net d'annulation positif.

(2) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

(3) Dans des cas exceptionnels, prévus dans les règlements de plans, il peut être procédé à des livraisons d'actions avant la fin de la période d'acquisition.

(4) La livraison des actions restant à livrer au 31 décembre 2019 interviendra début 2020.

(5) Bien que la période de mesure des performances ne soit pas encore terminée, les performances constatées au titre des années 2018 et 2019 ne permettront pas d'atteindre, même partiellement, les objectifs du plan. Les actions attribuées à l'origine sont donc considérées comme annulées, à l'exception d'un participant pour lequel ces actions seront livrées à l'échéance prévue, sous la seule condition de présence.

La livraison des actions gratuites dans le cadre des plans ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition. La livraison est également soumise à des conditions de performance hors marché pour les plans

LTIP 2017 à 2019, pour le plan LTIP 2019-2021 Directoire, pour les plans Sapient 2016 à 2019 avec une période d'acquisition de trois ans, pour le plan de remplacement Epsilon 2019 et le *Special retention plan 2019*.

/ Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2019	2018
Attributions au 1^{er} janvier	7 399 011	6 446 245
Attributions effectuées au cours de l'année	2 747 940	2 342 768
Livraisons	(1 045 787)	(432 718)
Attributions devenues caduques	(4 505 452)	(957 284)
Attributions au 31 décembre	4 595 712	7 399 011

24.1.4 Garanties contractuelles données

- ▶ Garantie jusqu'en 2020 pour le compte de ZenithOptimedia Ltd (UK) au profit du propriétaire des locaux du 24 Percy Street à Londres, à hauteur d'un montant maximum de 4 325 605 livres pour le paiement des loyers et à hauteur d'un montant maximum de 340 116 livres pour le paiement des charges locatives relatives à l'immeuble.
- ▶ Garantie donnée à SNCF Réseau (ex-RFF) relative à la mise à disposition d'espaces publicitaires par Média Rail à hauteur de 31 887 333 euros.
- ▶ Contre garantie donnée à CACIB de la garantie à première demande donnée par cette dernière pour le compte de Metrobus à la RATP à hauteur de notre quote-part (67 %), soit 46 900 000 euros.
- ▶ Garantie autonome à première demande donnée à BNP Paribas à hauteur de 366 740 000 USD jusqu'au 4 février 2020 au profit de MMS Multi Market Services Ireland.
- ▶ Garanties données à plusieurs banques pour le compte de MMS USA Investments Inc. et MMS Ireland pour le financement de l'achat d'Epsilon pour un montant total de 4 435 000 000 USD pour des échéances comprises entre 2022 à 2031.
- ▶ Garantie donnée à l'OPG Bastille pour le compte des sociétés Resources France et MMS France Holdings à hauteur de 104 000 000 euros au titre de l'immeuble « Parisquare » situé à la Bastille.
- ▶ Garantie conjointe et solidaire des dettes des sociétés Publicis Groupe Holdings, Publicis Holdings, Publicis Groupe Investments.

Engagements donnés dans le cadre d'opérations de couverture de prêts en devises consentis à certaines filiales :

Forward

Montant en devises

(en milliers d'unités)

	USD 944	USD 5 813
Type de contrat	Couverture vendeuse	Couverture vendeuse
Devises	USD/EUR	USD/EUR
Date d'échéance	17/01/2020	17/01/2020
Cours à terme	1,118537	1,118537
Contrepartie en milliers d'euros	844	5 197
Valeur de marché au 31 décembre 2019 (en milliers d'euros)	840	5 174

Cross-currency swaps,

mis en place lors de l'acquisition de Sapient

Type de contrat

Type de contrat	Couverture acheteuse	Couverture acheteuse	Couverture acheteuse	Couverture acheteuse
Devises	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR
Date d'échéance	16/12/2021	16/12/2021	16/12/2024	16/12/2024
Cours à terme	1,2434	1,2396	1,2357	1,2352
Contrepartie en milliers d'euros	350 000	350 000	300 000	300 000
Valeur de marché au 31 décembre 2019, en milliers d'euros	361 200	361 200	329 548	329 548

24.2 Engagements hors bilan reçus

- ▶ Lignes de crédit syndiqué multidevises de 2 milliards d'euros à échéance juillet 2024 :
Cette ligne n'est pas utilisée au 31 décembre 2019.
- ▶ Lignes de crédit bilatérales confirmées de 632 millions d'euros :
Ces lignes ne sont pas utilisées au 31 décembre 2019.

Note 25 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

Note 26 Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2019 et 2018 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élèvent à :

	Ernst & Young		Mazars		Total	
	Montant (HT)		Montant (HT)		Montant (HT)	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
(en milliers d'euros)						
Commissaires aux comptes						
Publicis Groupe SA (société mère)	774	794	357	357	1 131	1 151
Certification des comptes	674	674	357	357	1 031	1 031
Autres services	100	120	0	0	100	120

Note 27 Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2019

(en milliers d'euros, sauf pour les pourcentages de participation)

A) Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de Publicis Groupe ⁽¹⁾

Sociétés	Capital	Réserves et report à nouveau	% de participation	Valeur d'inventaire brute	Valeur d'inventaire nette	Prêts et avances	Chiffre d'affaires	Résultat net	Dividendes encaissés
1- Filiales									
Publicis Groupe Investments BV	68 709	8 981 026	100,00	5 344 146	5 344 146	492 558	-	696 924	150 000
Joop Geesinkweg 209 1114 AB Amsterdam- Duivendrecht Pays-Bas									
MMS France Holdings	3 500	14 521	100,00	274 801	176 686	35 328	18	(1911)	-
133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France SIREN 444 714 786									
Metrobus	1 840	7 671	32,30	17 508	17 508	-	190 124	11 050	2 907
1, rond-point Victor- Hugo 92 137 Issy-les- Moulineaux SIREN 327 096 426									

(1) Réserves et report à nouveau, chiffre d'affaires et résultat net des filiales reportés sur la base des comptes provisoires non audités.

B) Renseignements globaux sur toutes les filiales et participations

	Filiales		Participations	
	françaises	étrangères	françaises	étrangères
Valeur comptable des titres détenus				
• brute	292 535	5 345 362	2	-
• nette	194 420	5 345 362	2	-
Montant des dividendes encaissés	53 011	150 000	-	-

Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2019

	% de participation	Valeur nette comptable (en milliers d'euros)
I- Participations		
A. Participations françaises		
11 665 471 actions MMS France Holdings	100,00 %	176 686
37 146 actions Metrobus	32,30 %	17 508
9 100 actions Publicis Finance Services	100,00 %	186
3 700 actions Publicis Groupe Services	100,00 %	37
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		3
Total des participations françaises		194 420
B. Participations étrangères		
151 343 parts Publicis Groupe Investments	100,00 %	5 344 146
MMS Communications Saudi Arabia (en cours de création)	99,00 %	1 216
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		-
Total des participations étrangères		5 345 362
Total des participations		5 539 782
II- Autres titres immobilisés		
C. Titres français		
23 328 actions propres Publicis Groupe SA ⁽¹⁾	0,01 %	1 093
Total des autres titres immobilisés		1 093
III- Autres titres		
D. Autres titres de sociétés françaises		
3 456 906 actions propres Publicis Groupe SA ⁽¹⁾	1,44 %	218 836
SICAV monétaires		4 484
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		5
E. Autres titres étrangers		14
Total des autres titres		223 339
Total des valeurs mobilières		5 764 214

(1) Actions détenues dans le cadre des programmes de rachat d'actions.

7.5 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ PUBLICIS GROUPE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(Articles 133, 135 et 148 du décret sur les sociétés commerciales)

Nature des indications	2019	2018	2017	2016	2015
I - Capital en fin d'exercice					
Capital social (en milliers d'euros)	96 175	94 100	92 251	90 378	89 016
Nombre d'actions émises	240 437 061	235 249 801	230 627 725	225 945 387	222 540 740
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
• dans le cadre des plans d'actions gratuites	1 106 125	2 706 043	5 602 010	8 937 201	8 092 893
• par l'exercice de bons de souscription d'actions	957 813	1 104 916	1 178 932	1 485 599	1 685 218
II - Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	27 016	19 549	11 604	26 722	9 608
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	174 996	22 797	37 376	190 577	(209 565)
Impôts sur les bénéfiques (produit)	(13 855)	(29 928)	(48 522)	(17 299)	(49 113)
Résultat après impôts, amortissements et provisions	187 926	42 848	82 349	220 372	(154 752)
Résultat distribué au titre de l'exercice ⁽¹⁾⁽²⁾	276 502	492 859	454 130	413 739	355 575
III - Résultats par action (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,79	0,22	0,37	0,92	(0,72)
Résultat après impôts, amortissements et provisions	0,78	0,18	0,36	0,98	(0,70)
Dividende attribué à chaque action ⁽²⁾	1,15	2,12	2,00	1,85	1,60
IV - Personnel					
Effectif moyen des salariés	1	1	1	1	1
Montant de la masse salariale	2 450	1 780	4 175	3 968	2 895
Montant des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	635	517	795	795	634

(1) Pour 2019, estimation sur la base des actions existant au 31 décembre 2019, y compris les actions propres et sous réserve de l'approbation de l'AG des actionnaires qui se tiendra le 27 mai 2020. Le paiement se fera en numéraire ou en actions.

(2) Le Conseil de Surveillance du 10 avril 2020 a décidé, sur recommandation du Directoire, de ramener la proposition de dividende à verser au titre de l'exercice 2019 de 2,30€ à 1,15€ par action, dans le cadre d'une mesure exceptionnelle liée à la pandémie de Covid-19.

7.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

À l'assemblée générale de la société Publicis Groupe SA,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Publicis Groupe SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le directoire le 3 février 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des participations et créances rattachées à des participations

(Notes 2 « Immobilisations financières », 9.3 et 9.4 « Participations et Créances rattachées à des participations » de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2019, les titres de participations sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 5 540 M€, soit 69% du total actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée à leur coût d'achat, hors frais accessoires. Les créances rattachées à des participations s'élèvent à 2 067 M€, soit 26% du total actif.</p> <p>Nous considérons la valeur des titres de participation et les créances qui leur sont rattachées comme un point clé de notre audit compte tenu de leur matérialité à l'actif de Publicis Groupe SA, et parce que la détermination de leur valeur recouvrable, le plus souvent basée sur des prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés, implique un degré de jugement élevé de la Direction et nécessite l'utilisation d'hypothèses économiques relatives à l'évolution prévisionnelle de l'activité de la société.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nous avons examiné le processus d'évaluation de la valeur recouvrable des titres et des créances de la société et examiné les valorisations réalisées par la société et supportées par un expert indépendant ; nous nous sommes assurés que les hypothèses retenues et l'estimation des valeurs utilisées dans le rapport étaient fondées sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés. • Avec l'aide de notre expert en évaluation, nous avons vérifié la cohérence des hypothèses retenues avec l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes. • De même, nous avons comparé les données utilisées dans la réalisation des tests de dépréciation des titres de participation avec les données source des entités ainsi que les résultats des travaux d'audit ou de procédures analytiques sur ces filiales. Nous avons notamment examiné : <ul style="list-style-type: none"> • La concordance des capitaux propres retenus avec les comptes des entités et la documentation probante des ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres ; • La cohérence des prévisions de flux de trésorerie des activités des entités concernées établies par leurs directions opérationnelles avec les données prévisionnelles issues des derniers plans stratégiques ; • L'ajustement de la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie pour prendre en compte le montant de l'endettement de l'entité considérée. • Nous avons apprécié le caractère recouvrable des créances rattachées à des participations au regard des analyses effectuées sur les titres de participation. • Nous avons vérifié le caractère approprié des informations relatives aux titres de participation et aux créances rattachées à des participations, présentées en annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire arrêté le 3 février 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêtés des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Publicis Groupe par votre assemblée générale du 25 juin 1981 pour le cabinet Mazars et du 4 juin 2007 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Mazars était dans la trente-neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la treizième année (le cabinet ERNST & YOUNG Audit ayant exercé les fonctions de commissaires aux comptes de la société Publicis Groupe précédemment de 2001 à 2006).

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ▶ il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ▶ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ▶ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Paris la Défense, le 23 avril 2020

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Olivier Lenel

Ariane Mignon

ERNST & YOUNG et Autres

Nicolas Pfeuty

Valérie Desclève

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

8

8.1	RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	286	8.3	RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL	290
8.1.1	Dénomination sociale et nom commercial	286	8.3.1	Capital émis et catégories d'actions	290
8.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement, identifiant d'entité juridique (LEI)	286	8.3.2	Existence d'actions non représentatives du capital, nombre et principales caractéristiques	293
8.1.3	Date de constitution et durée	286	8.3.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	293
8.1.4	Siège social, forme juridique, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social, site Internet	286	8.3.4	Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription, avec mention des conditions et modalités de conversion, d'échange ou de souscription	295
8.1.5	Exercice social	286	8.3.5	Nantissements, garanties et sûretés	295
8.1.6	Actes constitutifs et statuts	286	8.3.6	Participation des salariés au capital	295
8.2	ACTIONNARIAT	288	8.3.7	Historique du capital social	296
8.2.1	Actionnaires significatifs et droits de vote	288	8.4	INFORMATIONS BOURSIÈRES	297
8.2.2	Contrôle de la Société	289	8.4.1	Publicis Groupe en Bourse	297
8.2.3	Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition	289	8.4.2	Relations avec les investisseurs	297
			8.4.3	Marché des titres	298

8.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

8.1.1 Dénomination sociale et nom commercial

Publicis Groupe SA (la « Société ») exploite le nom commercial de Publicis.

8.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement, identifiant d'entité juridique (LEI)

542 080 601 RCS Paris ; code APE – NAF 7010Z ; numéro de LEI : 2138004KW8BV57III342.

8.1.3 Date de constitution et durée

Constitution : le 4 octobre 1938.

Expiration : le 3 octobre 2037 sauf cas de prorogation.

8.1.4 Siège social, forme juridique, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social, site Internet

Publicis Groupe SA est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance régie par les articles L. 225-57 à L. 225-93 du Code de commerce.

Le siège social est situé au 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France, et le numéro de téléphone du siège social est le + 33 (0) 1 44 43 70 00.

Le site Internet de Publicis Groupe SA est accessible à l'adresse suivante : www.publicisgroupe.com. Les informations figurant sur ce site Internet ne font pas partie du présent document d'enregistrement universel, sauf incorporation par référence.

8.1.5 Exercice social

Du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

8.1.6 Actes constitutifs et statuts

Objet social (article 2 des statuts)

La Société a pour objet :

- ▶ l'exploitation et la mise en valeur, de quelque manière que ce soit, de la publicité sous toutes ses formes et quelle qu'en soit la nature ;

- ▶ l'organisation de tous spectacles et de toutes émissions radiophoniques ou télévisées, l'établissement de tous programmes radiophoniques, télévisés et autres, l'exploitation de tous théâtres cinématographiques, de studios d'enregistrement ou d'émission et de toutes salles de projection et vision, l'édition papier de toute nature et l'édition mécanique de toutes musiques, sketches, scénarios et pièces théâtrales ;
- ▶ et généralement, toutes opérations commerciales, financières, industrielles, immobilières et mobilières se rattachant directement ou indirectement à ce qui précède ou susceptibles de favoriser le développement et l'extension des affaires sociales.

La Société pourra agir en tous pays pour son compte et pour le compte de tiers, soit seule, soit en participation, association ou société, avec toutes autres sociétés et personnes, et réaliser sous quelque forme que ce soit, directement ou indirectement, les opérations rentrant dans son objet.

Elle peut également prendre sous toutes formes, tous intérêts et participations dans toutes affaires et entreprises françaises et étrangères quel que soit leur objet.

Directoire (articles 10 à 12 des statuts)

Le Directoire assure la direction collégiale de la Société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux attribués par la loi au Conseil de surveillance et aux Assemblées d'actionnaires. Il est composé de deux membres au moins et de sept membres au plus, personnes physiques, pris ou non parmi les actionnaires, nommés par le Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans. Ses membres sont rééligibles. La fonction des membres du Directoire prend fin, pour chacun d'eux, lors de l'Assemblée générale ordinaire annuelle qui suit leur soixante-quinzième anniversaire. Le Conseil de surveillance confère à l'un des membres du Directoire le titre de Président du Directoire et peut conférer à un ou plusieurs ou à tous les autres membres du Directoire le titre de Directeur général.

Les membres du Directoire peuvent être révoqués par le Conseil de surveillance ou par décision des actionnaires lors d'une Assemblée générale.

Droits attachés à chaque action (article 8 des statuts)

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social et dans le partage des bénéfices, à une part proportionnelle au nombre des actions émises. Les actionnaires ne sont tenus, même à l'égard des tiers, que jusqu'à concurrence du montant des actions qu'ils possèdent. Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les

actionnaires doivent faire leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions requis.

Pouvoirs du Directoire sur le rachat d'actions (article 7 IV des statuts)

L'Assemblée générale extraordinaire peut autoriser le Directoire à acheter un nombre déterminé d'actions de la Société pour les annuler par voie de réduction de capital dans les conditions prévues par l'article L. 225-206 du Code de commerce.

En outre, la Société peut acquérir ses propres actions conformément aux prescriptions des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce notamment celles prévues pour régulariser le cours de Bourse des actions de la Société.

Assemblées générales (article 19 des statuts)

L'Assemblée générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent. Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais fixés par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou dans tout autre lieu précisé dans ladite convocation, et fixé par le convoquant. Si le Directoire le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, la retransmission publique de l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission, y compris Internet est autorisée.

Représentation et admission aux assemblées (article 20 des statuts)

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres, dans les conditions prescrites par la loi.

Tout actionnaire peut, si le Directoire le permet au moment de la convocation de l'Assemblée générale, participer à cette assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou de télétransmission y compris Internet, dans les conditions fixées par les lois et règlements. Cet actionnaire est alors réputé présent pour le calcul du quorum et de la majorité.

Droits de vote (article 21 alinéas 5 à 8 des statuts)

Chaque membre de l'Assemblée dispose d'autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sans limitation. Toutefois, par décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 14 septembre 1968, un droit de vote double est attribué aux actions pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire ou n'ayant fait l'objet, pendant cette période, que de transfert du nominatif au nominatif, par suite de succession *ab intestat* ou testamentaire, de partage de communauté entre époux, de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible. L'Assemblée générale extraordinaire dispose de la faculté de supprimer purement et simplement le droit de vote double, mais cette suppression ne deviendra définitive qu'après l'approbation de l'Assemblée spéciale de propriétaires d'actions jouissant alors du droit de vote double.

En cas de démembrement conventionnel de la propriété des actions de la Société, les usufruitiers et les nus-propriétaires d'actions peuvent se répartir librement le droit de vote en Assemblées générales extraordinaires et ordinaires sous réserve de notifier préalablement leur convention à la Société en lui communiquant une copie certifiée conforme au plus tard vingt jours calendaires avant la tenue de la première Assemblée générale suivant ledit démembrement par courrier recommandé avec accusé de réception. À défaut de notification dans ce délai, la répartition prévue par l'article L. 225-110 alinéa 1 du Code de commerce s'appliquera de plein droit.

Tout actionnaire peut voter par correspondance dans les conditions et selon les modalités fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Sur décision du Directoire, communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires, les actionnaires peuvent voter par tous moyens de télécommunication et de télétransmission y compris Internet, dans les conditions fixées par les lois et règlements applicables au moment de son utilisation.

Modifications statutaires (article 23 des statuts)

L'Assemblée générale extraordinaire peut apporter aux statuts, dans toutes leurs dispositions, les modifications, quelles qu'elles soient, autorisées par la loi. Elle peut notamment, et sans que l'énumération ci-après puisse être interprétée d'une façon limitative, décider de toute modification du capital social : augmentation ou réduction du capital social, regroupement des actions ou leur division en actions ayant une valeur nominale moindre.

8.2 ACTIONNARIAT

8.2.1 Actionnaires significatifs et droits de vote

Au 31 décembre 2019, aucun actionnaire, à la connaissance de la Société, ne détenait, directement ou indirectement, individuellement ou de concert, une participation supérieure à 5 % de son capital (une telle personne étant désignée comme un

« actionnaire significatif »), à l'exception des personnes décrites ci-dessous. Les statuts prévoient que chaque actionnaire bénéficie d'un nombre de droits de vote proportionnel au nombre d'actions qu'il détient, à l'exception des actions détenues par le même actionnaire en la forme nominative depuis au moins deux ans qui comportent un droit de vote double. Aucune action de préférence et aucun titre sans droit de vote n'a été émis par la Société.

Répartition du capital et des droits de vote de la Société

Au 31 décembre 2019	Actions détenues	% du capital ⁽¹⁾	Droits de vote	% des droits de vote ⁽²⁾
A/ Actionnaire détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter ⁽³⁾	16 700 967	6,95 %	33 401 934	12,85 %
Harris Associates LP ⁽⁴⁾	19 728 885	8,20 %	19 728 885	7,59 %
B/ Actions autodétenues				
	3 480 234	1,45 %	-	-
C/ Public (nominatif et porteur)				
	200 526 975	83,40 %	206 729 723	79,56 %
Total	240 437 061	100,00 %	259 860 542	100,00 %

(1) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions autodétenues.

(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société (pourcentage de droits de vote exerçables en Assemblée), abstraction faite des actions autodétenues qui sont privées du droit de vote, et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.

(3) Mme Élisabeth Badinter détient 2,43 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,49 % des droits de vote) et 4,52 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 8,36 % des droits de vote).

(4) Agit en qualité d'*investment adviser* pour le compte de fonds et de clients sous gestion.

Rappel de la répartition du capital et des droits de vote de la Société des deux années précédentes

Au 31 décembre 2018	Actions détenues	% du capital ⁽¹⁾	Droits de vote	% des droits de vote ⁽²⁾
A/ Actionnaire détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter ⁽³⁾	16 700 967	7,10 %	33 401 934	13,13 %
Harris Associates LP ⁽⁴⁾	14 044 013	5,97 %	14 044 013	5,52 %
B/ Actions autodétenues				
	4 009 493	1,70 %	-	-
C/ Public (nominatif et porteur)				
	200 495 328	85,23 %	207 039 904	81,35 %
Total	235 249 801	100,00 %	254 485 851	100,00 %

(1) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions autodétenues.

(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société (pourcentage de droits de vote exerçables en Assemblée), abstraction faite des actions autodétenues qui sont privées du droit de vote, et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.

(3) Mme Élisabeth Badinter détient 2,48 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,59 % des droits de vote) et 4,62 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 8,54 % des droits de vote).

(4) Agit en qualité d'*investment adviser* pour le compte de fonds et de clients sous gestion.

Au 31 décembre 2017	Actions détenues	% du capital ⁽¹⁾	Droits de vote	% des droits de vote ⁽²⁾
A/ Actionnaire détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter ⁽³⁾	16 700 967	7,24 %	33 401 934	13,26 %
Harris Associates LP ⁽⁴⁾	16 995 711	7,37 %	16 995 711	6,75 %
B/ Actions autodétenues	4 331 920	1,88 %	-	-
C/ Public (nominatif et porteur)	192 599 127	83,51 %	201 524 895	79,99 %
Total	230 627 725	100,00 %	251 922 540	100,00 %

(1) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions autodétenues.

(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société (pourcentage de droits de vote exerçables en Assemblée), abstraction faite des actions autodétenues qui sont privées du droit de vote, et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.

(3) Mme Élisabeth Badinter détient 2,53 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,63 % des droits de vote) et 4,71 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 8,63 % des droits de vote).

(4) Agit en qualité d'*investment adviser* pour le compte de fonds et de clients sous gestion.

La Société a été informée, ainsi que l'Autorité des marchés financiers, conformément à l'article L. 233-7 du Code de commerce, des franchissements de seuils légaux ci-dessous par :

- ▶ La société Harris Associates LP agissant en qualité d'*investment adviser* pour le compte de clients et de fonds sous gestion, qui a déclaré par courrier reçu :
 - le 18 janvier 2019, avoir franchi en baisse, le 15 janvier, le seuil de 5 % des droits de vote de la Société ;
 - le 11 février 2019, avoir franchi en hausse, le 7 février, le seuil de 5 % des droits de vote de la Société.
- ▶ La société BlackRock Inc. agissant en qualité d'*investment adviser* pour le compte de clients et de fonds sous gestion, qui a déclaré par courrier reçu :
 - le 7 avril 2020, avoir franchi en hausse, le 6 avril, le seuil de 5 % du capital de la Société.

La part du capital détenue par les actionnaires individuels selon le dernier recensement exhaustif disponible en date du 24 septembre 2019, qui correspond au TPI (titres au porteur identifiables) croisé avec les informations sur les actions nominatives gérées par CACEIS Corporate Trust, était de 3,3 %.

8.2.2 Contrôle de la Société

Au 31 décembre 2019, à sa connaissance, la Société n'est pas contrôlée et ne fait l'objet d'aucun accord ou engagement liant un ou plusieurs actionnaires, société, gouvernement étranger ou autre personne morale ou personne physique agissant individuellement ou conjointement portant sur la détention directe ou indirecte de son capital ou sur son contrôle, et il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner à une date ultérieure un changement de contrôle de la Société.

8.2.3 Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition

Les informations requises par l'article L. 225-37-5 du Code de commerce figurent dans le présent document d'enregistrement universel comme suit : la structure du capital est décrite aux sections 3.2.3, 8.2 et 8.3, l'existence de droits de vote double prévus par les statuts de la Société (article 21) est mentionnée à la section 8.1.6, les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société sont précisées dans les statuts de la Société (articles 10 à 12 et 23) et résumées à ladite section 8.1.6, la mention de l'existence d'autorisations et de délégations consenties par l'Assemblée générale de la Société au Directoire relatives à l'émission d'actions et au rachat d'actions est indiquée aux sections 8.3.1 et 8.3.3.

Il est en outre précisé qu'à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord prévoyant qu'en cas d'offre publique des indemnités sont dues aux membres du Directoire ou aux salariés si leur emploi devait prendre fin en raison de cette offre publique.

Certains contrats d'emprunt comportent des clauses de changement de contrôle.

8.3 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

8.3.1 Capital émis et catégories d'actions

Composition du capital social

Le 18 juillet 2019, Publicis Groupe SA a mis en paiement le dividende mis en distribution lors de l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2019, soit en numéraire, soit en actions nouvelles conformément à l'option accordée à chaque actionnaire, ce qui a donné lieu à une augmentation de capital d'un montant de 1 792 766 euros par création de 4 481 915 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal.

Au cours de l'exercice 2019, 522 277 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal ont été créées au titre des plans d'actions gratuites (au titre du LTIP 2015 international, du LTIP 2016 international et France ainsi que du LTIP Directoire 2016-2018), représentant une augmentation de capital globale de 208 910,80 euros.

183 068 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal ont également été créées en contrepartie de l'exercice de bons de souscription d'actions, représentant une augmentation de capital globale de 73 227,20 euros.

Au 31 décembre 2019, le capital social s'élevait à 96 174 824,40 euros et était divisé en 240 437 061 actions de 0,40 euro de nominal, entièrement libérées, dont 22 903 715 actions à droit de vote double.

Tableau des délégations de compétence et autorisations données au Directoire en matière financière

Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2019
Rachats d'actions				
Autorisation d'intervenir sur les actions de la Société*	29 mai 2019 (22 ^e résolution)	18 mois Échéance : 29/11/2020**	Dans la limite de 10 % du capital Enveloppe globale maximale : 1 999 623 300 € Prix unitaire maximum d'achat : 85 €	voir détails à la section 8.3.3
Annulation d'actions				
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions propres	29 mai 2019 (23 ^e résolution)	26 mois Échéance : 29/07/2021	Dans la limite de 10 % du capital par périodes de 24 mois	Néant
Émissions de titres de capital				
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, avec maintien du droit préférentiel, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital*	30 mai 2018 (20 ^e résolution)	26 mois Échéance : 30/07/2020**	Montant nominal maximum : 30 000 000 € ⁽¹⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽²⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel, par offre au public*	30 mai 2018 (21 ^e résolution)	26 mois Échéance : 30/07/2020**	Montant nominal maximum : 9 000 000 € ^{(1) (3)} Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽²⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel, par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (par placement privé)*	30 mai 2018 (22 ^e résolution)	26 mois Échéance : 30/07/2020**	Dans la limite de 20 % du capital par an Montant nominal maximum : 9 000 000 € ^{(1) (3)} Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽²⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel décidée en application des 20 ^e à 22 ^e résolutions de l'AGM du 30 mai 2018*	30 mai 2018 (23 ^e résolution)	26 mois Échéance : 30/07/2020**	Dans la limite de 15 % ^{(1) (3)} de l'émission initiale et au même prix que celle-ci	Néant
Autorisation de fixer le prix d'émission des augmentations de capital réalisées en vertu des 21 ^e et 22 ^e résolutions de l'AGM du 30 mai 2018*	30 mai 2018 (24 ^e résolution)	26 mois Échéance : 30/07/2020**	Dans la limite de 10 % du capital par an ^{(1) (3)}	Néant

Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2019
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres*	30 mai 2018 (25 ^e résolution)	26 mois Échéance : 30/07/2020**	Montant nominal maximal : 30 000 000 € ⁽¹⁾	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières en cas d'offre publique initiée par la Société*	30 mai 2018 (26 ^e résolution)	26 mois Échéance : 30/07/2020**	Montant nominal maximal : 9 000 000 € ^{(1) (3)} Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽²⁾	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société*	29 mai 2019 (24 ^e résolution)	26 mois Échéance : 29/07/2021**	Dans la limite de 10 % du capital ^{(1) (2) (3)}	Néant

Émissions réservées aux salariés et dirigeants de la Société ou du Groupe

Autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe	30 mai 2018 (27 ^e résolution)	38 mois Échéance : 30/07/2021	Dans la limite de 3 % du capital (dont 0,3 % pour les dirigeants mandataires sociaux)	Attribution globale de 1 271 060 actions gratuites
Autorisation de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions en faveur des membres du personnel et/ou des mandataires sociaux	29 mai 2019 (25 ^e résolution)	38 mois Échéance : 29/07/2022	Dans la limite de 3 % du capital (dont 0,3 % pour les dirigeants mandataires sociaux) ⁽⁴⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise	29 mai 2019 (26 ^e résolution)	26 mois Échéance : 29/07/2021**	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(1) (5)}	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital en faveur de certaines catégories de bénéficiaires localisés à l'étranger permettant la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne à leur profit	29 mai 2019 (27 ^e résolution)	18 mois Échéance : 29/11/2020**	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(1) (5)}	Néant

(1) Ce montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 30 000 000 € fixé par la vingtième résolution de l'AGE du 30 mai 2018.

(2) Ce montant s'impute sur le plafond global des émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance de 1 200 000 000 € fixé à la vingtième résolution de l'AGE du 30 mai 2018.

(3) Ce montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 9 000 000 € fixé par la vingt et unième résolution de l'AGE du 30 mai 2018.

(4) Ce plafond s'impute sur le plafond de 3 % fixé par la vingt-septième résolution de l'AGE du 30 mai 2018.

(5) Ce plafond est commun aux augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application de la vingt-sixième résolution et de la vingt-septième résolution de l'AGE du 29 mai 2019.

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

** La présente autorisation ou délégation a vocation à prendre fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, en cas d'adoption d'une résolution portant sur une nouvelle autorisation ou délégation de même nature par l'AGE du 27 mai 2020.

Il est précisé que les délégations qui ont pris fin au cours de l'exercice 2019 et qui n'ont fait l'objet d'aucun usage durant ledit exercice ne sont pas mentionnées dans le tableau ci-dessus, à savoir la vingt-cinquième et la vingt-sixième résolutions de l'Assemblée générale du 25 mai 2016, la vingt-quatrième et la vingt-sixième résolutions de l'Assemblée générale du 31 mai 2017, la vingt-huitième et la vingt-neuvième résolutions de l'Assemblée générale du 30 mai 2018. Les rachats d'actions effectués au cours de l'exercice 2019 en vertu de l'autorisation consentie par la dix-neuvième résolution de l'Assemblée générale du 30 mai 2018, ayant pris fin par l'Assemblée générale du 29 mai 2019, sont mentionnés à la section 8.3.3.

8.3.2 Existence d'actions non représentatives du capital, nombre et principales caractéristiques

Il n'existe aucune action non représentative du capital de la Société.

8.3.3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales

Actions propres

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 29 mai 2019 a, dans sa vingt-deuxième résolution, autorisé le Directoire à procéder ou faire procéder à des achats en vue des objectifs suivants :

- (1) l'attribution ou la cession d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou de son Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation applicable ;
- (2) la remise d'actions pour honorer des obligations liées à des titres ou des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions ordinaires de la Société ;
- (3) la conservation et la remise ultérieure d'actions à titre d'échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, ou à titre d'échange, de paiement ou autre dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- (4) l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Publicis Groupe SA par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant au nom et pour le compte de la Société dans le respect de la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers et dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de

déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ou toute autre disposition applicable ;

- (5) l'annulation éventuelle de tout ou partie des actions acquises, dans les conditions prévues par la loi.

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

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

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

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 affectant postérieurement à l'Assemblée générale du 29 mai 2019. Aussi, la Société ne pourra, à aucun moment, détenir plus de 10 % de son capital à la date considérée.

L'enveloppe globale maximale de cette autorisation est fixée à un milliard neuf cent quatre-vingt-dix-neuf millions six cent vingt-trois mille trois cents (1 999 623 300) euros net de frais.

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

Cette autorisation d'une durée de dix-huit mois a mis fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, et a remplacé celle précédemment accordée par la dix-neuvième résolution de l'Assemblée générale du 30 mai 2018.

Le descriptif du programme de rachat d'actions a fait l'objet d'une mise en ligne sur le site de Publicis Groupe.

Tableau récapitulatif des achats au titre des différents programmes de rachat depuis 2015

	Quantité	Prix moyen d'achat (en euros)
Période du 01/01/2015 au 31/12/2015	7 732 424	72,45
Période du 01/01/2016 au 31/12/2016	1 539 706	61,41
Période du 01/01/2017 au 31/12/2017	6 060 021	64,33
Période du 01/01/2018 au 31/12/2018	1 176 616	55,25
Période du 01/01/2019 au 31/12/2019	915 880	45,35

En 2019, la Société a livré, au titre des plans d'actions gratuites, 526 509 actions existantes.

Au titre du contrat de liquidité conclu avec la société Kepler Cheuvreux, la Société a procédé en 2019 à l'acquisition de 915 880 actions au cours moyen d'achat de 45,35 euros et a cédé 918 630 actions au cours moyen de vente de 47,20 euros.

Le montant des frais de négociation et des honoraires supportés par la Société au cours de l'exercice 2019 pour les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée générale du 30 mai 2018 dans sa dix-neuvième résolution puis par l'Assemblée générale du 29 mai 2019 dans sa vingt-deuxième résolution, s'élève à 70 000 euros.

Tableau récapitulatif des opérations réalisées sur les actions Publicis Groupe SA par la Société en 2019 :

	Livraisons (plans d'actions gratuites)		Achats (contrat de liquidité)		Ventes (contrat de liquidité)	
	Quantités (en actions)	Quantités (en actions)	Cours moyen (en euros)	Quantités (en actions)	Cours moyen (en euros)	
Au 31 décembre 2019						
Dans le cadre de la 19 ^e résolution de l'AG du 30/05/2018	175 564	307 358	49,12	425 858	51,29	
Dans le cadre de la 22 ^e résolution de l'AG du 29/05/2019	350 945	608 522	43,44	492 772	43,65	
Total	526 509	915 880	45,35	918 630	47,20	

Au 31 décembre 2019, Publicis Groupe SA détenait 3 480 234 actions (1,45 %) de son propre capital, pour un prix de revient global de 220 217 833 euros et un prix moyen unitaire de 63,28 euros.

8.3.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription, avec mention des conditions et modalités de conversion, d'échange ou de souscription

La répartition du capital au 31 décembre 2019, tenant compte de la dilution maximale résultant de l'ensemble des instruments financiers émis par la Société, est la suivante :

Au 31 décembre 2019	Actions détenues	%	Droits de vote	%
Élisabeth Badinter	16 700 967	6,89 %	33 401 934	12,59 %
Harris Associates LP	19 728 885	8,14 %	19 728 885	7,43 %
Actions autodétenues	3 480 234	1,43 %	0	0,00 %
Public (nominatif et porteur)	200 526 975	82,69 %	206 729 723	77,89 %
Actions gratuites restant à livrer ⁽¹⁾	1 106 125	0,46 %	4 595 712	1,73 %
Bons de souscription d'actions restant à exercer ⁽²⁾	957 813	0,39 %	957 813	0,36 %
Total	242 500 999	100,00 %	265 414 067	100,00 %

(1) Sur les 4 595 712 actions à livrer dans le cadre des plans en cours, 3 489 587 sont livrables en actions existantes et pour le solde (1 106 125) en actions nouvelles (avec possibilité pour certaines d'opter pour des existantes).

(2) Instruments dans la monnaie au 31 décembre 2019. Le coefficient applicable à ces instruments pour la souscription d'actions est de 1,068.

Un actionnaire, détenant 1 % du capital social de Publicis Groupe SA au 31 décembre 2019, détiendrait 0,99 % du capital social de Publicis Groupe SA à cette date, en cas d'exercice ou de conversion des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital (bons de souscription d'actions, actions gratuites attribuées et non encore livrées).

Les modalités de conversion des bons de souscription d'actions figurent à la note 26 des comptes consolidés dans la section 6.6 du présent document.

8.3.5 Nantissements, garanties et sûretés

Il n'existe pas d'autocontrôle indirect. Au 31 décembre 2019, 30 000 actions inscrites au nominatif pur et 1 207 351 inscrites au nominatif administré faisaient l'objet d'un nantissement, soit un total de 1 237 351 actions nanties.

Aucun actif significatif détenu par les sociétés du Groupe ne fait l'objet d'un nantissement.

8.3.6 Participation des salariés au capital

La participation des salariés au capital social au travers de plans d'épargne d'entreprise et selon la définition de l'article L. 225-102 du Code de commerce au 31 décembre 2019 n'est pas significative.

Il convient d'observer que le FCPE Publicis Groupe détenait, au 31 décembre 2019, 352 950 actions Publicis Groupe. En conséquence, les collaborateurs de Publicis Groupe détenaient à travers le FCPE, à la même date, 0,15 % du capital.

Au 31 décembre 2019, le nombre total d'options restant à lever par l'ensemble des bénéficiaires est de 1 091 937, toutes sont des options d'achat d'actions exerçables immédiatement.

Le Groupe a reconduit son programme de plans d'incentive à long terme avec les « LTIP 2019 », « 2019 Stock Incentive Plan Sapient », « LTIP 2019-2021 », « Special Plan » et « Plan de Remplacement Epsilon », et a mis en place un plan exceptionnel « Special Retention Plan ».

Le plan « LTIP 2019 » a attribué, en mai 2019, 335 950 actions gratuites à un certain nombre de dirigeants du Groupe sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans. De plus, les actions sont soumises à des critères de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité fixés pour l'année 2019.

Afin de faciliter l'intégration de Sapient et de ses filiales dans le groupe Publicis, le Directoire a créé un programme spécifique de plan d'incentive à long terme. Le « 2019 Stock Incentive Plan Sapient » s'articule en deux tranches de durées différentes et reposant sur des caractéristiques de présence et, de performance. Ce plan a été lancé, en mai 2019 et a attribué, 585 499 actions gratuites à un certain nombre de dirigeants de Publicis Sapient. La première tranche prévoit une livraison annuelle d'un quart des actions gratuites échelonnée sur quatre ans. Pour la deuxième tranche, la livraison de l'intégralité des actions gratuites a lieu au terme d'une période de trois ans.

Le plan d'attribution d'actions gratuites « LTIP 2019 - 2021 » a attribué, en juin 2019, 170 000 actions gratuites aux membres du Directoire, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans. De plus, les actions sont soumises à des critères de performance (dont un critère RSE), de telle sorte que le nombre

total d'action livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité, ainsi que de l'atteinte ou non du critère RSE, fixés pour la période de performance de trois ans courant du début de l'année 2019 à la fin de l'année 2021.

Le Special Plan a attribué, en mai 2019, 262 700 actions gratuites à certains salariés du Groupe. Dans l'objectif de fidéliser les acteurs du Groupe qui ont un impact direct sur la croissance, les actions gratuites sont soumises uniquement à condition de présence. Les actions seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en mai 2022.

Le plan de Remplacement Epsilon a attribué, en juillet 2019, 628 681 actions gratuites (dont 207 461 actions gratuites au titre de l'année 2019) en remplacement des attributions réalisées par le groupe ADS en 2019 à certains salariés d'Epsilon et qui sont devenues caduques du fait de l'acquisition d'Epsilon par Publicis Groupe. Un tiers des

actions sont attribuées chaque année sur une période de trois ans et sont soumises à condition de présence pour 20 % et conditions de performance pour 80 %.

Le Special Retention Plan a attribué, en novembre 2019, 765 110 actions gratuites à certains dirigeants clés du Groupe. Ce plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance individualisées portant sur les années 2020 à 2022. Il sera livrable l'issue d'une période de trois ans, en mars 2023.

Au 31 décembre 2019, le nombre total d'actions gratuites restant à attribuer définitivement aux salariés du Groupe sous condition de présence, et pour certaines, de performance, s'élève à 4 595 712.

Tous les détails concernant les plans d'actions gratuites (descriptif, mouvements de l'exercice et situation à la clôture) figurent dans la note 30 des comptes consolidés à la section 6.6 du présent document.

8.3.7 Historique du capital social

Les mouvements du capital social sur les trois dernières années sont les suivants :

Dates	Opérations sur capital	Nombre d'actions	Nominal (en euros)	Capital (en euros)
31/12/2016	Capital au 31 décembre 2016	225 945 387	0,40	90 378 155
01/02/2017	Augmentations de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	306 665	0,40	122 666
30/04/2017				
31/05/2017				
30/06/2017				
31/08/2017				
29/12/2017				
01/02/2017	Augmentations de capital (livraison d'actions gratuites)	383 457	0,40	153 383
20/03/2017				
18/04/2017				
19/06/2017				
27/06/2017	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	3 992 216	0,40	1 596 886
31/12/2017	Capital au 31 décembre 2017	230 627 725	0,40	92 251 090
28/02/2018	Augmentations de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	87 984	0,40	35 193
31/05/2018				
20/03/2018	Augmentations de capital (livraison d'actions gratuites)	210 612	0,40	84 245
17/04/2018				
28/06/2018	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	4 323 480	0,40	1 792 392
31/12/2018	Capital au 31 décembre 2018	235 249 801	0,40	94 099 920
28/02/2019	Augmentations de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	183 068	0,40	73 227
30/04/2019				
31/05/2019				
30/06/2019				
31/07/2019				
30/09/2019				
31/10/2019				
17/04/2019	Augmentations de capital (livraison d'actions gratuites)	522 277	0,40	208 911
24/06/2019				
18/07/2019	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	4 481 915	0,40	1 792 766
31/12/2019	Capital au 31 décembre 2019	240 437 061	0,40	96 174 824

8.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES

8.4.1 Publicis Groupe en Bourse

2019 aura été une année où de nombreux événements significatifs auront affecté la volatilité des bourses mondiales. Le bras de fer sino-américain, la volteface des banques centrales, le *rally* de fin d'année ou encore l'incertitude du Brexit ont ainsi rythmé les marchés financiers.

La guerre commerciale en toile de fond : tout au long de l'année, les marchés financiers ont évolué au gré des négociations commerciales, avec les incertitudes liées à la mise en place de tarifs douaniers par l'administration américaine sur de nombreux produits en provenance de Chine, notamment les composants industriels et les biens technologiques.

Le revirement des banques centrales : face au spectre d'une récession mondiale, les banques centrales ont pris les devants. Alors qu'on s'attendait à ce qu'elles remontent progressivement le loyer de l'argent, le ralentissement économique et les craintes de récession les ont incitées à changer leur fusil d'épaule. Ainsi, le Comité monétaire de la Fed a décidé à trois reprises cette année de baisser d'un quart de point de pourcentage (0,25 %) son taux directeur, qui évolue dans une fourchette comprise 1,50 % et 1,75 %. L'Europe a fait le même constat : Mario Draghi a achevé son mandat à la tête de la BCE sur une note très accommodante et ainsi relancé le *quantitative easing* (QE), qui consiste à acheter des obligations souveraines et qui continuera « tant que nécessaire ». Ces politiques très accommodantes, censées soutenir la croissance, ont des conséquences concrètes. À l'échelle mondiale, le stock de taux négatifs atteint 17 000 milliards de dollars.

Le report du Brexit : après plusieurs mois d'âpres discussions et la démission de Theresa May en juin, Boris Johnson s'est résolu à repousser la date du Brexit au 31 janvier. Faute d'avoir une majorité suffisamment forte au parlement pour voter son projet d'accord, de nouvelles élections législatives anticipées se sont déroulées le 12 décembre 2019.

Le marché au plus haut de la décennie : Incertitudes géopolitiques et spectre d'une récession n'auront pas eu raison du retour de l'appétit pour le risque des investisseurs. Les indices boursiers majeurs ont enregistré soit des records pluriannuels, soit des sommets historiques (les indices américains en particulier). Le cours du CAC 40 hors-dividendes gagne 28,5 % en 2019, porté par l'ensemble des secteurs d'activité cycliques avec notamment le grand retour des valeurs bancaires depuis l'été. Cette hausse s'est appuyée sur une conjonction de facteurs techniques et fondamentaux, et semble découplée de la conjoncture générale. Sans détailler les sources fondamentales de la hausse des actifs risqués, qui dépassent le seul simple fait des taux d'intérêt très bas et négatifs, il faut souligner qu'un aspect « flux de capitaux »

est venu soutenir les actions internationales sur les mois d'octobre et de novembre avec une remontée de la part des actions dans les gestions, qui était tombée au plus bas depuis 10 ans, ainsi qu'une réduction du poids relatif des liquidités.

En ce qui concerne le secteur des Media, 2019 s'est déroulée de la même manière que les trois années précédentes, avec l'édition professionnelle en tête et les valeurs anticycliques comme Pearson en queue de peloton (-33 %) devant SES (-30 %). En ce qui concerne les agences, le bilan est très contrasté, avec le rebond marqué de WPP (+26 %) après une année 2018 en forte baisse (-35 %). La performance de Publicis (-19 %) reflète une année de transition marquée par des défis bien identifiés (attrition, repositionnement de Publicis Sapient aux États-Unis, faiblesse conjoncturelle des media sur la deuxième partie de l'année) qui ont entraîné une révision des indications données pour la croissance organique en cours d'année. Pour Publicis, 2019 a été également marquée par l'acquisition d'Epsilon, clôturée le 1^{er} juillet 2019, par la confirmation d'objectifs financiers solides et un désendettement en 4 ans. Les agences américaines ont progressé d'environ 10 %, sous-performant cependant le marché au sens large ; leur croissance organique (2,8-3,3 %) est pourtant restée proche des niveaux historiques, notamment aidée à nouveau par une exposition plus faible que les Européennes aux sociétés de grande consommation et par une exposition plus importante au secteur de la santé.

8.4.2 Relations avec les investisseurs

La communication financière de Publicis Groupe repose sur le principe de fournir des informations précises, transparentes et sincères sur la situation du Groupe à l'ensemble des marchés financiers dans le cadre des textes, normes et procédures en vigueur en France : loi de sécurité financière, normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*). Les relations investisseurs de Publicis Groupe dialoguent de façon étroite et permanente avec les analystes des sociétés de courtage et des fonds d'investissement. La communication financière de Publicis Groupe auprès des investisseurs institutionnels se traduit par l'organisation de réunions sur les principales places financières mondiales, et par la participation des représentants du Groupe à des conférences d'investisseurs.

Au cours de l'année 2019, Publicis Groupe a rencontré environ 700 investisseurs institutionnels en Europe, au Royaume-Uni et aux États-Unis, lors de rendez-vous privés (*roadshows*) et de conférences investisseurs du secteur en Europe et aux États-Unis.

8.4.3 Marché des titres

Les informations sur les actions et les instruments financiers qui suivent proviennent des sites Euronext et Bloomberg.

Action Publicis Groupe

- ▶ Lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN/FR0000130577).
- ▶ Premier jour de cotation : 9 juin 1970.
- ▶ Titres admis sur Euronext Paris : la totalité des titres composant le capital social.

Le 27 décembre 2007 Publicis Groupe SA était informé de la fin de la cotation des actions Publicis Groupe SA au *New York Stock Exchange*. Cette radiation faisait suite à l'annonce, exprimée le 17 septembre 2007 par la Société aux autorités de marché américaines, de son souhait de mettre fin à la cotation des

actions Publicis Groupe SA au *New York Stock Exchange* (cotées sous la forme d'*American Depositary Receipt* ; ratio : un ADR pour une action Publicis), les transactions excédant rarement une moyenne annuelle de 1 % de la totalité des titres composant le capital social.

Par défaut, des transactions sur le titre peuvent être effectuées sur le marché Hors Cote OTCQX du *New York Stock Exchange* sous la forme d'*American Depositary Receipt* ; ratio : 4 ADR pour une action Publicis (ticker : PUBGY). La plateforme OTCQX est un outil d'information permettant d'assurer l'accès aux investisseurs américains tout en garantissant la transparence des prix.

Évolution du cours sur Euronext Paris au cours de l'exercice 2019 :

- ▶ plus haut : 55,76 euros le 6 février ;
- ▶ plus bas : 35,98 euros le 11 octobre ;
- ▶ cours moyen : 46,083 euros (sur la base des cours de clôture).

/ Volumes traités et évolution du cours de l'action de la Société au cours des dix-huit derniers mois sur Euronext Paris

Période	Volumes moyens traités par séance ⁽¹⁾			Cours du mois (en euros)				
	Nombre de séances	Nombre de titres	Capitaux (en milliers d'euros)	Premier cours	Dernier cours	Plus haut	Plus bas	
2018	Octobre	23	872 392	45 765	51,50	51,24	56,50	49,60
	Novembre	22	599 231	31 435	51,26	52,36	53,88	51,20
	Décembre	19	823 629	40 762	52,68	50,08	53,16	47,16
2019	Janvier	22	625 263	32 778	49,43	53,30	54,68	48,70
	Février	20	941 115	46 117	53,46	48,73	55,76	46,15
	Mars	21	644 422	31 950	48,87	47,73	51,56	47,15
	Avril	20	1 054 251	51 665	48,39	52,88	53,78	45,12
	Mai	22	680 370	34 580	52,70	48,90	53,88	48,69
	Juin	20	784 356	37 882	48,75	46,43	50,96	44,52
	Juillet	23	918 280	42 143	46,94	44,71	48,53	42,65
	Août	22	623 286	26 533	44,57	43,62	45,32	40,91
	Septembre	21	677 680	30 670	43,67	45,12	47,02	43,15
	Octobre	23	1 075 679	41 877	45,38	38,55	46,04	35,98
	Novembre	21	717 581	28 347	38,57	39,94	40,78	38,52
	Décembre	20	677 029	27 041	40,12	40,36	41,70	38,69
2020	Janvier	22	703 349	29 366	40,60	40,03	43,70	39,86
	Février	20	1 168 491	45 742	40,10	34,98	42,50	34,00
	Mars	22	1 523 841	40 861	35,56	26,12	35,67	20,94

(1) Volumes traités sur Euronext (hors plateformes alternatives).

Bons de souscription d'actions (BSA) Publicis Groupe

- ▶ Lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN : FR0000312928) ;
- ▶ Premier jour de cotation : 24 septembre 2002 ;
- ▶ Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2019 :
 - plus haut : 26,60 euros le 5 février,
 - plus bas : 10,50 le 11 octobre,
 - cours moyen : 18,1566 euros (sur la base des cours de clôture).

Au 31 décembre 2019, 896 829 bons de souscription d'actions, exerçables jusqu'en 2022, restaient en circulation.

Eurobond de 1,3 milliard d'euros en deux tranches à échéance 2021 et 2024 émises le 9 décembre 2014

Publicis Groupe

- ▶ Lieu de cotation : Euronext Paris ;
- ▶ Premier jour de cotation : 11 décembre 2014 ;
- ▶ Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2019 :
 - tranche de 700 millions d'euros à échéance du 16 décembre 2021, avec un coupon annuel de 1,125 % (code ISIN : FR0012384634) :
 - plus haut : 102,902 le 15 août,
 - plus bas : 101,935 le 30 décembre,
 - cours moyen : 102,425 euros (sur la base des cours de clôture) ;
 - tranche de 600 millions d'euros à échéance du 16 décembre 2024, avec un coupon annuel de 1,625 % (code ISIN : FR0012384667) :
 - plus haut : 107,763 le 2 septembre,
 - plus bas : 103,062 le 8 janvier,
 - cours moyen : 105,637 (sur la base des cours de clôture).

Eurobond de 500 millions d'euros à échéance 2023 émises le 28 octobre 2016

Publicis Groupe

- ▶ Lieu de cotation : Euronext Paris ;
- ▶ Premier jour de cotation : 3 novembre 2016 ;
- ▶ Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2019 :
 - plus haut : 102,066 le 2 septembre,
 - plus bas : 98,102 le 8 janvier,
 - cours moyen : 100,485 (sur la base des cours de clôture).

Eurobond de 2,25 milliards d'euros, en trois tranches à échéance 2025 , 2028 et 2031 émises le 5 juin 2019

MMS USA Financing Inc

- ▶ Lieu de cotation : Euronext Paris ;
- ▶ Premier jour de cotation : 7 juin 2019 ;
- ▶ Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2019 :
 - tranche de 750 millions d'euros à échéance du 13 juin 2025, avec un coupon annuel de 0,625 % (code ISIN : FR0013425139) :
 - plus haut : 101.352 le 2 septembre,
 - plus bas : 98.164 le 2 décembre,
 - cours moyen : 99.822 euros (sur la base des cours de clôture),
 - tranche de 750 millions d'euros à échéance du 13 juin 2028, avec un coupon annuel de 1,25 % (code ISIN : FR0013425147) :
 - plus haut : 104,528 le 28 août,
 - plus bas : 98,890 le 17 juin,
 - cours moyen : 101,775 (sur la base des cours de clôture).
 - tranche de 750 millions d'euros à échéance du 13 juin 2031, avec un coupon annuel de 1,75 % (code ISIN : FR0013425154) :
 - plus haut : 107,381 le 28 août,
 - plus bas : 99,158 le 17 juin,
 - cours moyen : 103,719 (sur la base des cours de clôture).



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE**



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

Préalablement à cette assemblée, les documents et renseignements légaux seront communiqués aux actionnaires conformément à la législation en vigueur et notamment par consultation électronique sur le site Internet de Publicis Groupe.

Le vote se fera uniquement à distance, avant l'Assemblée générale mixte. Les actionnaires sont invités à voter à distance via le formulaire de vote par correspondance ou par Internet via la plateforme de vote sécurisée VOTACCESS ou en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée.

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

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

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

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

10

10.1 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	304	10.5 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	309
10.2 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET ATTESTATION	305	10.6 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	312
10.2.1 Responsable du document d'enregistrement universel	305	10.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION	313
10.2.2 Attestation du responsable du document d'enregistrement universel	305	10.8 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	315
10.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	306	10.9 TABLE DE CONCORDANCE SUR LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	317
10.3.1 Commissaires aux comptes titulaires	306	10.10 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES INCLUSES PAR RÉFÉRENCE	320
10.3.2 Commissaires aux comptes suppléants	306		
10.3.3 Démission, cessation ou non reconduction des fonctions	306		
10.4 INFORMATION FINANCIÈRE DU 1^{ER} TRIMESTRE 2020	307		
Revenu net du 1 ^{er} trimestre 2020	307		
Dette nette et liquidité	307		

10.1 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant la durée de validité du présent document d'enregistrement universel, les statuts de la Société, les procès-verbaux des Assemblées générales ainsi que les rapports du Directoire aux assemblées, les rapports des commissaires aux comptes, et plus généralement tous les documents adressés ou mis à la disposition des actionnaires conformément à la loi peuvent être consultés au siège social de Publicis Groupe SA, 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris.

Les statuts de la Société sont également consultables sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com).

Les comptes sociaux et les comptes consolidés de Publicis Groupe SA pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019 peuvent être consultés au siège social de la Société dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, ainsi que sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com) et sur le site de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Par ailleurs, les informations financières historiques d'une filiale directe ou indirecte de la Société à raison des exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019 peuvent être consultées au siège social de cette filiale, dans les conditions légales et réglementaires qui lui sont applicables.

10.2 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET ATTESTATION

10.2.1 Responsable du document d'enregistrement universel

M. Arthur Sadoun, Président du Directoire de Publicis Groupe SA (« la Société »).

10.2.2 Attestation du responsable du document d'enregistrement universel

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste également qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et

donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société comme de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, dont les différentes composantes sont indiquées dans la table de réconciliation de la section 10.7, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Paris, le 24 avril 2020
Arthur Sadoun,
Président du Directoire

10.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

10.3.1 Commissaires aux comptes titulaires

Ernst & Young et Autres

Membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles

Société représentée par Mme Valérie Desclève et M. Nicolas Pfeuty

1/2, place des Saisons, 92400 Courbevoie – Paris La Défense 1

Désignée par l'Assemblée générale du 4 juin 2007, dont le mandat a été renouvelé pour la dernière fois par l'Assemblée générale du 29 mai 2019 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Ernst & Young et Autres a remplacé Ernst & Young Audit, société appartenant au même réseau, qui avait été nommée commissaire aux comptes par l'Assemblée générale du 14 juin 2001.

Mazars

Membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles

Société représentée par Mme Ariane Mignon et M. Olivier Lenel

61, rue Henri-Régnault, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie

Désignée par l'Assemblée générale du 25 juin 1981, dont le mandat a été renouvelé pour la dernière fois par l'Assemblée générale du 31 mai 2017 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

10.3.2 Commissaires aux comptes suppléants

M. Gilles Rainaut

61, rue Henri-Régnault, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie

Désigné par l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2010, dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 25 mai 2016 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

10.3.3 Démission, cessation ou non reconduction des fonctions

Le mandat de commissaire aux comptes suppléant de la société Auditex est arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 29 mai 2019. En application de l'article L. 823-1 I du Code de commerce, la Société ne s'est pas dotée d'un nouveau commissaire aux comptes suppléant.

10.4 INFORMATION FINANCIÈRE DU 1^{ER} TRIMESTRE 2020

Revenu net du 1^{er} trimestre 2020

Le revenu net de Publicis Groupe pour le 1er trimestre 2020 est de 2 481 millions d'euros, comparé à 2 118 millions d'euros en 2019, en croissance de 17,1 %. Les effets de la variation des taux de change ont un impact positif de 33 millions d'euros. Les acquisitions (nettes de cessions) ont eu une contribution positive sur le revenu net à hauteur de 393 millions d'euros, reflétant principalement la contribution d'Epsilon et dans une moindre mesure celle de Rauxa, partiellement compensées par les cessions de PHS et Proximédia. La croissance organique est de -2,9 %, une performance encourageante due en partie à la performance des Etats-Unis et malgré les premières retombées du Covid-19.

/ Répartition du revenu net du 1er trimestre 2020 par zone géographique

Millions D'euros	Revenu net		Croissance publiée	Croissance organique
	Q1 2020	Q1 2019		
Europe	578	633	-8,7%	-9,2%
Amérique du Nord	1 555	1 139	+36,5%	+0,5%
Asie Pacifique	219	207	+5,8%	-1,9%
Amérique Latine	54	66	-18,2%	-10,9%
Moyen Orient & Afrique	75	73	+2,7%	+0,6%
Total	2 481	2 118	+17,1%	-2,9%

L'Europe affiche une baisse de son revenu net de 8,7 % et de 9,2 % en base organique. Plusieurs pays de la zone ont d'une part de forts comparables l'année dernière et ont, d'autre part, enregistré une baisse brutale de leur activité en mars, alors que la pandémie se propageait et que les mesures de confinement s'étendaient. La France et le Royaume-Uni ont enregistré des baisses de leur revenu net, respectivement de 12,9 % et 9,6 % en organique au cours du trimestre. L'Italie et l'Allemagne ont respectivement enregistré une baisse de 6,1 % et 7,1 %.

Le revenu net de l'Amérique du Nord a augmenté de 36,5 % au premier trimestre 2020, avec la contribution d'Epsilon. Sur une base organique, la performance a été de +0,5%. Cela inclut une croissance organique de 0,2% aux États-Unis, et une bonne performance du Canada avec une croissance organique de 3,1 %. La tendance sous-jacente est encourageante, en particulier sur les deux premiers mois de l'année, où les secteurs de la création et des médias ont connu une croissance de 5% aux États-Unis. Par ailleurs, la performance de Publicis Sapient était en légère hausse aux États-Unis au premier trimestre, grâce aux premiers effets de son repositionnement sur de la transformation digitale des entreprises. Il faut également noter qu'Epsilon 2.0, le cœur de leur expertise data et tech, qui représente 80% de leur activité historique, a enregistré des revenus nets stables sur le trimestre, après une solide progression de 5% sur les deux premiers mois de l'année.

L'Asie Pacifique affiche une croissance de 5,8 % en publié et une diminution de 1,9 % en organique. La Chine, premier

pays touché par la pandémie de Covid-19 pendant la majeure partie du premier trimestre, a été gravement affectée et a enregistré une baisse de 15,3 %. Cette croissance négative a été compensée par une forte performance dans d'autres pays de la zone, notamment en Inde avec +12,7 % sur une base organique et grâce aux pays d'Asie du Sud-Est comme Singapour ou la Thaïlande.

L'Amérique latine a enregistré une baisse de 18,2 % de son revenu net en publié et de 10,9 % en organique. La plupart des pays de cette zone ont connu une baisse, mais le Brésil, avec -20,5 % sur une base organique, en explique la majeure partie, en raison de pertes de contrats en 2019, de reports de campagnes clients ainsi que de la fermeture d'une agence au 1er semestre 2019.

La région Moyen-Orient et Afrique a enregistré une croissance de 2,7 % en publié et +0,6 % en organique, malgré une base très élevée l'année précédente, notamment chez Publicis Sapient.

Dette nette et liquidité

Au 31 mars 2020, la dette nette s'élevait à 4 094 millions d'euros, contre 2 713 millions à la fin de l'année 2019 et 885 millions à fin mars 2019. La hausse est principalement due à l'acquisition d'Epsilon en juillet 2019.

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

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

Décisions concernant des mesures exceptionnelles

Le groupe a également annoncé dans le communiqué de presse de son revenu du 1^{er} trimestre 2020 :

- ▶ Un plan de réduction de coûts de 500M€, pour s'adapter à ce nouvel environnement et préparer la sortie de crise
- ▶ Une réduction du dividende proposé de 50% à 1,15€ par action, versé au mois de septembre
- ▶ Une baisse de la rémunération fixe du Président du Conseil de Surveillance et du Président du Directoire de 30%, et de 20% pour des membres du Directoire

10.5 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La présente table de concordance permet d'identifier les principales informations prévues par les annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017.

	N° de pages	Chapitres
1. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	305	10.2.1 ; 10.2.2
2. Contrôleurs légaux des comptes	306	10.3
3. Facteurs de risques	39 à 43	2.1
4. Informations concernant l'émetteur	286	8.1.1 à 8.1.4
5. Aperçu des activités		
5.1. Principales activités	10 ; 28 à 31	Introduction : organisation ; 1.3.3
5.2. Principaux marchés	31 à 32	1.3.4 ; 1.3.5
5.3. Événements importants dans le développement des activités	24 ; 37 ; 40	1.1 ; 1.5 ; 2.1
5.4. Stratégie et objectifs	8 ; 27 à 28	Introduction : Modèle d'affaires ; 1.3.2
5.5. Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	37	1.6
5.6. Position concurrentielle	32 à 33	1.3.7
5.7. Investissements	34 à 37	1.4
6. Structure organisationnelle		
6.1. Description sommaire du groupe	26	1.2.1
6.2. Liste des filiales importantes	27	1.2.2
7. Examen de la situation financière et du résultat		
7.1. Situation financière	176 à 178	5.4
7.2. Résultats d'exploitation	173 à 174	5.3
8. Trésorerie et capitaux		
8.1. Informations sur les capitaux	177	5.4.2
8.2. Source et montant des flux de trésorerie	176	5.4.1
8.3. Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	178	5.4.3
8.4. Restriction à l'utilisation des capitaux	178	5.4.4
8.5. Sources de financement attendues	178	5.4.5
9. Environnement réglementaire	33 à 34	1.3.8
10. Informations sur les tendances	182	5.7
11. Prévisions ou estimations du bénéfice		N/A

	N° de pages	Chapitres
12. Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale		
12.1. Membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	48 à 69	3.1.1 ; 3.1.2
12.2. Conflits d'intérêts	68 à 69 ; 123	3.1.1.4 ; 3.3.1
13. Rémunération et avantages des mandataires sociaux		
13.1. Rémunération et avantages en nature	79 à 120	3.2.1 ; 3.2.2
13.2. Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, retraites ou autres avantages	97 à 99 ; 100 à 102 ; 102 à 105 ; 106 à 108 ; 217 à 222 ; 243	3.2.2.3 ; 3.2.2.4 ; 3.2.2.5 ; 3.2.2.6 ; 6.6 (note 21 et 31)
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
14.1. Date d'expiration des mandats actuels	48 à 67	3.1.1.1 ; 3.1.1.2
14.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	68 à 69	3.1.1.4
14.3. Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	48 à 67 ; 71 ; 74 à 77	3.1.1.1 ; 3.1.3.2 ; 3.1.3.9
14.4. Déclaration de conformité aux régimes de gouvernance d'entreprise applicables	78	3.1.4 ; 3.1.5
14.5. Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	48 à 67 ; 68	3.1.1.1 ; 3.1.1.3
15. Salariés		
15.1. Nombre de salariés et répartition des effectifs	127 ; 202	4.1.1 ; 6.6 (note 3)
15.2. Participations et stock-options des mandataires sociaux	120 à 121	3.2.3
15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	295 à 296	8.3.6
16. Principaux actionnaires		
16.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	288 à 289	8.2.1
16.2. Existence de droits de vote différents	287	8.1.6
16.3. Contrôle de l'émetteur	289	8.2.2
16.4. Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	289	8.2.3
17. Transactions avec des parties liées	123 ; 243	3.3 ; 6.6 (note 31)
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats		
18.1. Informations financières historiques	183 à 249 ; 257 à 280	6 ; 7
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	307 à 308	10.4
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	250 à 255 ; 281 à 284	6.7 , 7.6
18.4. Informations financières pro forma		N/A

	N° de pages	Chapitres
18.5. Politique en matière de dividendes	181	5.6
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	43 ; 216 à 217	2.1-9 ; 6.6 (note 20)
18.7. Changement significatif de la situation financière		N/A
19. Informations supplémentaires		
19.1. Capital social	290 à 296	8.3
19.2. Acte constitutif et statuts	286 à 287 ; 289	8.1.2 ; 8.1.6 ; 8.2.2 ; 8.2.3
20. Contrats importants	37	1.5
21. Documents disponibles	304	10.1

10.6 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier, dans le présent document de référence, les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

Rubrique du rapport financier annuel	N° de pages	Chapitres
1. Comptes annuels	257 à 280	7.1 à 7.5
2. Comptes consolidés	183 à 249	6.1 à 6.6
3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	281 à 284	7,6
4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	250 à 255	6,7
5. Rapport de gestion comprenant au minimum les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-2, L. 225-100-3 et L. 225-211 alinéa 2 du Code de commerce	Cf. table de concordance du rapport de gestion figurant au chapitre 10.7	
6. Déclaration des personnes assumant la responsabilité du rapport de gestion	305	10.2.2
7. Honoraires des commissaires aux comptes	244	6.6 (Note 33)

10.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Commentaire de l'exercice

	N° de pages	Chapitres
Situation et activité de la Société et du Groupe	22 à 34	1.1 ; 1.2 ; 1.3
Résultats de l'activité de la Société et du Groupe	184 à 186 ; 258 à 260 ; 278 à 279 ; 280	6.1 à 6.3 ; 7.1 ; 7.2 ; 7.4 (note 27) ; 7.5
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	34 à 37 ; 170 à 180	1.4 ; 5.1 à 5.5
Indicateurs clefs de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société, notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	126 à 167 ; 172 à 178	4 ; 5.2 ; 5.3 ; 5.4
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport	40 ; 137 ; 151 ; 171 ; 178 ; 182	2.1 ; 4.1.4.2 ; 4.4.2.5 ; 5.1 ; 5.4.5 ; 5.7
Évolution prévisible de la Société et du Groupe	37 ; 182	1.4.3 ; 5.7
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montants des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %	181	5.6
Prises de participations ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République Française	27 ; 34 à 37	1.2.2 ; 1.4.1

Éléments de présentation du Groupe

	N° de pages	Chapitres
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société et le Groupe sont confrontés	40 à 43	2.1
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone	152 ; 156 à 160 ; 164	4.4.2.6 ; 4.5 ; 4.8
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	44 à 46	2.2
Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale pour laquelle il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie (utilisation par l'entreprise des instruments financiers)	43 ; 176 à 178 ; 195 ; 222 à 227 ; 231 à 233 ; 234 à 236	2.1 ; 5.4 ; 6.6 (notes 1.3, 22, 27, 28)
Déclaration de performance extra-financière	126 à 167	4
Plan de vigilance permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement résultant de l'activité de la Société et des sociétés qu'elle contrôle et des activités des sous-traitants et des fournisseurs	149 à 152	4.4.2
Activité en matière de recherche et développement	193	6.6 (note 1.3)
Succursales existantes		NA

Informations sur la Société et le capital

	N° de pages	Chapitres
Opérations des dirigeants et des personnes liées sur les titres de la Société	122	3.2.4
Détails des achats et des ventes d'actions propres au cours de l'exercice	293 à 294	8.3.3
Ajustements éventuels pour les valeurs mobilières donnant accès au capital ou les options de souscription ou d'achat d'actions	230 ; 272	6.6 (note 26) ; 7.4 (note 24.1.2)
Actionnaires significatifs et actions d'autocontrôle	288 à 289	8.2.1
Actionnariat salarié	238 à 242 ; 272 à 275 ; 295 à 296	6.6 (note 30) ; 7.4 (note 24.1.3) ; 8.3.6
Conditions de levée et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	238 à 242	6.6 (note 30)
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	82 à 92 ; 238 à 242	3.2.1.4 ; 3.2.1.5 ; 6.6 (note 30)
Avis donné à une autre société par actions que la Société détient plus de 10 % de son capital		NA
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser des participations croisées		NA
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles prononcées par l'Autorité de la concurrence et dont cette dernière a prescrit, à titre de mesure complémentaire, l'insertion dans le rapport de gestion		NA

Éléments relatifs aux états financiers

	N° de pages	Chapitres
Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	280	7.5
Information sur les délais de paiement des fournisseurs et clients : nombre et montant total des factures reçues et émises non réglées	179 à 180	5.5
Montant des prêts consentis en application de l'article L. 511-6 du Code monétaire et financier		NA

10.8 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise

	N° de pages	Chapitres
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires de la Société durant l'exercice	52 à 67	3.1.1.1 ; 3.1.1.2
Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance	48 à 63 ; 68 ; 69 à 77	3.1.1.1 ; 3.1.1.3 ; 3.1.3
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance, description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus ;		
Informations sur la manière dont la Société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité mis en place par la direction en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité	48 à 51 ; 69 ; 128 à 133	3.1.1.1 ; 3.1.2 ; 4.1.2
Éventuelles limitations que le Conseil de surveillance apporte aux pouvoirs du Directoire	72	3.1.3.4
Dispositions écartées du code Afep-Medef et raisons pour lesquelles elles l'ont été	78	3.1.4
Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	286 à 287	8.1.6
Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice	74	3.1.3.8
Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire significatif avec une filiale de la Société (hors conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales)	123 ; 124	3.3.1 ; 3.4
Description de la procédure mise en place par la Société d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales et de sa mise en œuvre	74	3.1.3.7
Tableau récapitulatif des délégations de compétence et autorisation en cours de validité dans le domaine des augmentations de capital	290 à 293	8.3.1

Éléments relatifs à la rémunération

	N° de pages	Chapitres
Politique de rémunération des mandataires sociaux	79 à 92	3.2.1
Rapport sur la rémunération des mandataires sociaux	92 à 120	3.2.2

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

	N° de pages	Chapitres
Structure du capital de la Société	120 à 121 ; 288 à 289 ; 290 à 296	3.2.3 ; 8.2 ; 8.3
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce		NA
Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu de l'article L. 233-7 du Code de commerce	288 à 289	8.2.1
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci		NA
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier		NA
Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote		NA
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts	286 à 287	8.1.6
Pouvoirs du Directoire, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions	286 à 287 ; 290 à 293 ; 293 à 294	8.1.6 ; 8.3.1 ; 8.3.3
Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle	289	8.2.3
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	289	8.2.3

Observations des commissaires aux comptes

	N° de pages	Chapitres
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport sur le gouvernement d'entreprise	281 à 284	7.6

10.9 TABLE DE CONCORDANCE SUR LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Table de concordance avec l'article L. 225-102-1, R.225-104 et suivants concernant la déclaration de performance extra-financière, tel que précisé dans l'article R. 225-105 du Code de commerce.

	N° de pages	Chapitres
I. Le modèle d'affaires de la Société	8 à 10 ; 27 à 34	Introduction ; 1.3
II. Analyse des risques de la Société	40 à 45 ; 149 à 152	2.1 ; 4.4.2
Principaux risques liés à l'activité de la Société	40 à 45 ; 149 à 152	2.1 ; 4.4.2
Politiques mises en place pour atténuer et prévenir la survenance de ces risques	40 à 45 ; 149 à 152	2.1 ; 4.4.2
Résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.	40 à 45 ; 149 à 152	2.1 ; 4.4.2
III. A - Déclaration des informations pertinentes liées aux principaux risques/mesures mentionnés en II	40 à 45 ; 149 à 152	2.1 ; 4.4.2
1 - Informations sociales		
Emploi		
Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	11 ; 127	Introduction ; 4.1.1
Embauches et licenciements	127	4.1.1
Rémunérations et leur évolution	79 à 111 ; 138	3.2 ; 4.1.6
Organisation du travail		
Organisation du temps de travail	127	4.1
Absentéisme	128	4.1
Santé et sécurité		
Conditions de santé et de sécurité au travail	134 à 137	4.1.4
Fréquence et gravité des accidents du travail, maladies professionnelles	136 à 137	4.1.4
Relations du travail		
Organisation du dialogue social, procédures d'information et de consultation des salariés et de négociation	137 à 138	4.1.5
Bilan des accords collectifs	138	4.1.5.3
Formation		
Politiques mises en œuvre pour la formation, Y compris en matière de protection de l'environnement	133 à 134	4.1.3 ; 4.5.3
Nombre total d'heures de formation	157 à 158	4.1.3

	N° de pages	Chapitres
Égalité Femmes Hommes		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	50 ; 128 à 132	3.1.1.1 ; 4.1.2
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	131	4.1.2.1
Politique de lutte contre les discriminations	50 ; 128 à 130	3.1.1.1; 4.1.2.1
2 - Information Environnementales		
Politique générale en matière environnementale		
Prise en compte des questions environnementales	150 à 152 ; 157	4.4.2.3 ; 4.5.2
Évaluation ou certification en matière d'environnement	157	4.5.2
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et pollutions	150 à 152 ; 157 à 159	4.4.2.3 ; 4.5.2
Économie circulaire		
Prévention et gestion des déchets	157 ; 158 à 159	4.5.2 ; 4.5.4
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	157 ; 158 à 159	4.5.4
Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	159	4.5.4
Utilisation durable des ressources		
Consommation d'eau et approvisionnement en eau		4.5.4
Consommation des matières premières		4.5.4
Mesures prises pour améliorer l'efficacité de l'utilisation des matières premières	158	4.5.4
Consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique		4.5.4
Recours aux énergies renouvelables	158	4.5.4
Mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique		
Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre liés à l'activité de la Société, ses produits et services	159	4.5.5
Mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique	156	4.5.1
Objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, et moyens mis en œuvre	156	4.5.1
Protection de la biodiversité		
Mesures prises pour préserver ou restaurer la biodiversité	157	4.5.2

	N° de pages	Chapitres
3 – Informations sociétales		
Engagements sociétaux en faveur du développement durable		
• Impact de l'activité de la Société en matière d'emploi et de développement local	9 ; 127	Introduction ; 4.1
• Impact de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales	147	4.3.3
• Relations entretenues avec les parties prenantes de la Société et les modalités du dialogue avec celles-ci	14 ; 126 ; 148	Introduction ; 4 ; 4.3.4
Actions de partenariat ou de mécénat	133 ; 147	4.1.2.4 ; 4.3.3
Sous-traitance et fournisseurs		
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	143 à 144 ; 149 à 152	4.2.5 ; 4.4.2
Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	143 à 144 ; 149 à 152	4.2.5 ; 4.4.2
Loyauté des pratiques		
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	145	4.3.1
Informations spécifiques		
Informations relatives à la lutte contre la corruption, et actions engagées pour prévenir la corruption	152 à 153	4.4.3
Informations relatives à la lutte contre l'évasion fiscale ; actions engagées pour prévenir l'évasion fiscale	148	4.3.4.6
Informations relatives aux droits de l'homme en référence aux conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail relatives		
Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	137 à 138 ;	4.1.5 ; 4.4.2
À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	128 à 132 ; 149 à 152	4.1.2 ; 4.4.2
À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	149 à 152	4.4.2
À l'abolition effective du travail des enfants	149 à 152	4.4.2
Autres actions en faveur des droits de l'homme	149 à 152	4.4.2
Informations non publiées car non pertinentes, ou ne relevant pas d'un risque significatif – Voir Conformité	154 à 155	4.4.7
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bien-être animal</i> • <i>Sécurité alimentaire</i> • <i>Prévention, réduction ou réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement</i> • <i>Prise en compte de toute forme de pollution spécifique à une activité, notamment les nuisances sonores et lumineuses</i> 		

10.10 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 19 du règlement UE n° 2017/1129 du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel 2019 :

- ▶ les comptes consolidés de l'exercice 2018 établis en application des normes IFRS, le rapport des commissaires aux comptes y afférant, ainsi que l'évolution de la situation financière et du résultat des opérations du Groupe pour l'exercice 2018, figurant respectivement en pages 175 à 255 et 162 à 170 du document de référence 2018 déposé à l'AMF le 16 avril 2019 sous le numéro D. 19-0344 ;
- ▶ les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2018 établis en application des normes comptables françaises, le rapport des commissaires aux comptes y afférant, ainsi que le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice 2018, figurant respectivement en pages 257 à 285 et 118 à 120 du document de référence 2018 déposé à l'AMF le 16 avril 2019 sous le numéro D. 19-0344 ;
- ▶ les comptes consolidés de l'exercice 2017 établis en application des normes IFRS, le rapport des commissaires aux comptes y afférant, ainsi que l'évolution de la situation financière et du résultat des opérations du Groupe pour l'exercice 2017, figurant respectivement en pages 155 à 214 et 141 à 149 du document de référence 2017 déposé à l'AMF le 20 avril 2018 sous le numéro D. 18-0359 ;
- ▶ les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2017 établis en application des normes comptables françaises, le rapport des commissaires aux comptes y afférant, ainsi que le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice 2017, figurant respectivement en pages 215 à 241 et 104 à 106 du document de référence 2017 déposé à l'AMF le 20 avril 2018 sous le numéro D. 18-0359.

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80
INFORMATION DESIGN



e-accessibility®

La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.1, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.

Version e-accessible par  ipedis | SMART PUBLISHING



Publicis Groupe SA

Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 96 174 824 euros

Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris – 542 080 601 RCS Paris