



PUBLICIS GROUPE

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2014

RAPPORT FINANCIER ANNUEL



SOMMAIRE

Profil	1		
Le message de la Présidente	2		
Le message du Président	3		
1	PRÉSENTATION DU GROUPE	5	
1.1	Chiffres clés	6	
1.2	Historique du Groupe	7	
1.3	Organigramme	10	
1.4	Activités et stratégie	11	
1.5	Investissements	20	
1.6	Contrats importants	26	
1.7	Recherche et développement	27	
1.8	Facteurs de risque ❖	29	
2	GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS	35	
2.1	Gouvernance de Publicis Groupe ❖	36	
2.2	Rapport sur les rémunérations ❖	57	
2.3	Opérations avec les apparentés	80	
2.4	Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)	86	
3	COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE	103	
3.1	Introduction	105	
3.2	Croissance organique	107	
3.3	Analyse des résultats consolidés ❖	108	
3.4	Situation financière et trésorerie ❖	111	
3.5	Publicis Groupe SA (société mère du Groupe) ❖	114	
3.6	Politique de distribution de dividendes	115	
3.7	Tendances	116	
4	COMPTES CONSOLIDÉS – EXERCICE 2014 ❖	117	
4.1	Compte de résultat consolidé	118	
4.2	État de résultat global consolidé	119	
4.3	Bilan consolidé	120	
4.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	121	
4.5	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	122	
4.6	Notes annexes aux états financiers consolidés	124	
4.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	191	
5	COMPTES SOCIAUX – EXERCICE 2014 ❖	193	
5.1	Compte de résultat	194	
5.2	Bilan au 31 décembre	195	
5.3	Tableau des flux de trésorerie	197	
5.4	Notes annexes aux comptes de Publicis Groupe SA	198	
5.5	Résultats de la société Publicis Groupe SA au cours des cinq derniers exercices	219	
5.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	220	
6	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	221	
6.1	Renseignements sur la Société ❖	222	
6.2	Actionnariat ❖	225	
6.3	Renseignements sur le capital ❖	228	
6.4	Informations boursières	242	
7	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	245	
8	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	247	
8.1	Documents accessibles au public	248	
8.2	Responsable du document de référence et attestation ❖	249	
8.3	Contrôleurs légaux des comptes	250	
8.4	Table de concordance du document de référence	251	
8.5	Table de réconciliation du rapport financier annuel	253	
8.6	Table de réconciliation du rapport de gestion	254	



PUBLICIS GROUPE

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2014 RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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

PROFIL

3^e groupe mondial de communication

Publicis Groupe propose à ses clients locaux et internationaux une gamme complète de services de communication analogiques et numériques

Présent dans **108 pays** sur les 5 continents,
Publicis Groupe compte environ **64 000** collaborateurs

Leader en communication numérique
42 % des revenus en 2014

Créativité mondialement reconnue



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 8 avril 2015, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers.

Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Des exemplaires du document de référence sont disponibles auprès de Publicis Groupe SA, 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, sur le site Internet de Publicis Groupe SA : www.publicisgroupe.com et sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers : www.amf-france.org.



LE MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

Élisabeth Badinter

L'année 2014 restera dans l'histoire de Publicis comme une année particulière, prodigue en événements, heureux ou moins heureux. Mais tous sans exception auront une nouvelle fois révélé l'incroyable personnalité de Publicis : un groupe courageux qui ne transige jamais avec ses valeurs, un groupe tenace qui n'abandonne jamais le combat de la croissance, un groupe volontaire à la formidable faculté de rebond.

Au cours du premier semestre, l'abandon de notre projet de fusion avec Omnicom fut une expérience dont nous avons tiré les leçons. Ce projet faisait sens et nous avons avec réalisme un moment partagé une même ambition. Mais nous avons réalisé que la fusion ne prenait pas l'orientation souhaitée et menaçait d'altérer tout ce qui fait la force de notre Groupe. Fallait-il alors l'accepter au nom des engagements mutuels pris publiquement ? Sans hésitation, la réponse est non ! Nous avons eu le courage de refuser un mariage contraire à nos intérêts et d'affronter un moment difficile sur l'instant mais tellement plus ambitieux pour l'avenir de Publicis. Préserver son identité et son indépendance nous est apparu plus cher que tout.

Nous voyons aujourd'hui que cette décision était la bonne.

Notre liberté retrouvée nous a procuré, dès le second semestre, une magnifique opportunité de franchir une étape décisive avec l'acquisition de Sapient, acquisition aujourd'hui finalisée.

Fidèle à la stratégie lancée fin 2006 - qui était déjà la plus ambitieuse et la plus moderne -, Maurice Lévy a montré avec cette opération, une nouvelle fois, qu'il est un visionnaire hors pair.

Cette acquisition nous confère une avance notable dans les nouveaux métiers du numérique et des technologies, précisément là où tout se joue ! Et au moment même où les mutations sociétales qui relevaient de l'anticipation il y a encore cinq ans, sont désormais réalité, Publicis Groupe devient, avec Sapient, le leader mondial de la communication, du marketing et de la transformation des entreprises.

Autant le dire : une arme formidable pour nos clients eux-mêmes confrontés à leur propre mutation.

La profonde transformation de notre groupe, notre volonté d'être le partenaire de nos clients dans ce monde numérique inédit, nous a également conduits à adapter notre organisation. Pour faire face à ces nouveaux défis, nous faisons monter une nouvelle génération de leaders talentueux aux commandes du Groupe. Pour cela, un nouveau Directoire a été nommé pour une période de quatre ans et nous avons créé une nouvelle instance, le « Directoire + » à même d'accompagner de ses compétences - sans voix délibérative toutefois - l'équipe du nouveau Directoire.

Cette année 2014 s'est ainsi clôturée brillamment, avec une nouvelle prise d'élan et un moral au beau fixe, après un premier semestre compliqué pour notre Groupe. Certes, l'environnement va rester difficile, mais nous abordons 2015 avec une assise renforcée et un potentiel décuplé. Je suis donc sereine quant à la détermination de nos collaborateurs à maintenir le Groupe sur la voie de la croissance. Qu'ils en soient par avance remerciés.

Au nom du Conseil de Surveillance et à titre personnel, je souhaite également remercier Maurice Lévy pour sa mobilisation au service du Groupe et aussi pour cet appétit de réussite qu'il sait si bien communiquer à nos équipes.

Avec un Publicis Groupe totalement maître de son destin, ayant anticipé une nouvelle fois les évolutions majeures de notre monde et de notre industrie pour mieux accompagner nos clients, c'est avec une très grande confiance que nous abordons l'avenir.

Élisabeth Badinter

Présidente du Conseil de surveillance



LE MESSAGE DU PRÉSIDENT

Maurice Lévy

L'année 2014 a été fertile en nouvelles macroéconomiques ou politiques. En Chine, elle a marqué le point de bascule en matière de politique économique, avec le passage d'un modèle d'investissement dans les infrastructures à une économie embrassant pleinement la consommation ; sans oublier une lutte sans précédent contre la corruption. En Inde ou au Brésil, l'année fut électorale et les fortunes diverses dans la mise en œuvre des stratégies respectives. En Russie enfin, sous le coup des sanctions économiques et de la crise ukrainienne, le rouble et l'économie ont plongé.

L'Europe a pour sa part connu une année contrastée avec des pays du Sud qui se débattent avec leurs dettes et leurs déficits, peinant à produire de la croissance génératrice d'emplois ; et des pays du Nord en bien meilleure santé, accentuant ainsi l'écart Nord-Sud.

Paradoxalement, la véritable économie « émergente » n'est autre que l'Amérique, îlot de croissance à l'échelle mondiale. Plusieurs indicateurs essentiels sont au vert et continuent de rassurer pour 2015 - la construction, l'innovation et l'investissement.

Sur la base de cette toile de fond contrastée, et tandis que les développements considérables du numérique bouleversent tout autant les dispositifs de marketing et de communication que le *business model* des groupes de communication, notre industrie a régulièrement revu à la baisse ses prévisions.

Dans ce contexte, Publicis a connu une année en demi-teinte, notre croissance de 2 % sur l'année n'étant ni à la hauteur de nos capacités, ni à celle de nos attentes. Les raisons en sont nombreuses, et notamment le fait que nos équipes managériales, très ramassées, ont été trop focalisées sur d'autres projets qui n'ont pas abouti.

Publicis devrait retrouver un rythme plus normal de croissance en 2015 : même si le premier trimestre pourrait être en retrait, l'accélération se fera progressivement avec une montée en puissance à partir du second semestre.

Le modèle Publicis fonctionne bien, il est robuste. Les choix stratégiques faits depuis plusieurs années sont les bons : ce sont ceux de l'avenir. Dès cette année, plus de 50 % de nos revenus viendront d'ores et déjà du numérique ; c'est considérable, c'est loin devant tous nos concurrents, et seulement un début.

Les entreprises vont connaître dans les années à venir - certaines dès à présent - deux phénomènes : le « *blurring* » et « l'ubérisation ». Ce dernier se définit par une soudaine obsolescence, née de l'innovation technologique et de la disruption, de certains *business models* n'ayant pas su se transformer ; comme les taxis avec la plateforme Uber. Quant au « *blurring* », il ne s'agit de rien de moins qu'une redéfinition des frontières de l'entreprise. Par exemple Amazon, est-ce une société de logistique ? de vente par l'e-commerce ? de vente de services informatiques dans le cloud ? ou de conception de produits électroniques comme le Kindle ? Il en va de même dans notre propre métier si nous voulons éviter d'être marginalisés (l'ubérisation) ou tirer au maximum avantage du « *blurring* » : nous devons élargir notre palette de services pour apporter à nos clients une prestation beaucoup plus large et profonde partout où notre expérience est à la fois légitime et pertinente.

Avec l'acquisition de Sapient - la plus ambitieuse jamais réalisée dans notre industrie : 3,7 milliards de dollars américains (sur une base totalement diluée) - Publicis se dote d'un véritable bijou, leader en commerce omnicanal, en technologie et en consulting. Le Groupe se propulse ainsi dans l'univers Internet et devient le seul en mesure d'offrir à ses clients une palette combinant si étroitement la créativité, la connaissance des marques, des consommateurs, de la technologie et du nouvel univers Internet. Disons-le franchement, le modèle est unique et hypercompétitif. Il devrait nous permettre de croître plus vite.



LE MESSAGE DU PRÉSIDENT MAURICE LÉVY

Enfin, comment aider nos clients à réussir leur transformation marketing et business sans nous transformer nous-mêmes ? Pour relever ces nouveaux défis, Publicis fait monter une nouvelle génération de leaders aux commandes du Groupe avec Anne-Gabrielle Heilbronner (Secrétaire Générale) au Directoire, et la création d'un « Directoire + » composé de Laura Desmond (CEO de Starcom MediaVest Group), Steve King (CEO de ZenithOptimedia), Arthur Sadoun (CEO de Publicis Worldwide), Rishad Tobaccowala (Publicis Groupe Chief Strategist) et Alan Herrick (CEO de Publicis.Sapient). Dans le même temps, notre organisation évolue dans le but d'aider au mieux nos clients : la création de la plateforme digitale Publicis.Sapient, l'optimisation de notre offre programmatique sous l'égide de nos grands réseaux média, la création de fonctions transversales, ainsi que la passion créatrice qui anime nos réseaux publicitaires et continue d'être récompensée - l'ensemble du Groupe est à la manœuvre. La confiance que nos clients nous témoignent, ce bien inestimable, ne sera pas déçue.

Je souhaite ici remercier le Conseil de Surveillance, et particulièrement sa Présidente, dont le soutien et la confiance ont été immensément précieux en cette année charnière et fondatrice. Je souhaite également remercier l'ensemble de nos collaborateurs qui, par leur enthousiasme, leur énergie et leur détermination, ont permis de donner corps immédiatement à ce prolongement de notre vision pour l'avenir. C'est toujours avec fierté que je vois nos équipes exprimer avec talent les tendances naissantes et apporter à nos clients des solutions innovantes, brillantes et performantes.

Maurice Lévy

Président du Directoire



PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 CHIFFRES CLÉS	6	1.5 INVESTISSEMENTS	20
Principaux chiffres clés	6	1.5.1 Principaux investissements réalisés au cours des trois dernières années	20
1.2 HISTORIQUE DU GROUPE	7	1.5.2 Principaux investissements en cours	25
		1.5.3 Principaux investissements à venir	25
1.3 ORGANIGRAMME	10	1.6 CONTRATS IMPORTANTS	26
1.3.1 Description sommaire du Groupe	10	1.7 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	27
1.3.2 Filiales importantes	10	1.8 FACTEURS DE RISQUE	29
1.4 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE	11	1.8.1 Risques liés au secteur de la publicité et de la communication	29
1.4.1 Introduction	11	1.8.2 Risques réglementaires et juridiques	30
1.4.2 Stratégie	11	1.8.3 Risques liés aux fusions et acquisitions	31
1.4.3 Principales activités et organisation du Groupe	13	1.8.4 Risques liés à la présence internationale du Groupe	32
1.4.4 Patrimoine	16	1.8.5 Risques financiers	32
1.4.5 Principaux clients	17	1.8.6 Assurances et couvertures de risque	33
1.4.6 Principaux marchés	18		
1.4.7 Saisonnalité de l'activité	19		
1.4.8 Concurrence	19		
1.4.9 Contexte réglementaire	19		

1.1 CHIFFRES CLÉS

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes internationales, les comptes consolidés du Groupe publiés au titre des exercices présentés ont été établis selon les normes comptables internationales IAS/IFRS et les interprétations IFRIC applicables au 31 décembre 2014 telles qu'approuvées par l'Union européenne.

Les tableaux ci-dessous présentent des informations financières sélectionnées concernant Publicis Groupe. Les informations financières sélectionnées au titre des exercices 2014, 2013 et 2012 sont extraites des comptes consolidés de Publicis Groupe présentés dans le présent document et établis selon les normes IFRS. Ces comptes ont été audités par les commissaires aux comptes de Publicis Groupe, Mazars et Ernst & Young et Autres.

PRINCIPAUX CHIFFRES CLÉS

En millions d'euros, à l'exception des % et des données par action (en euros)	2014	2013 *	2012 *
Données extraites du compte de résultat			
Revenu	7 255	6 953	6 610
Marge opérationnelle avant amortissements	1 307	1 227	1 188
En % du revenu	18,0 %	17,6 %	18,0 %
Marge opérationnelle	1 182	1 107	1 062
En % du revenu	16,3 %	15,9 %	16,1 %
Résultat opérationnel	1 069	1 123	1 045
Bénéfice net (part du Groupe)	720	792	732
Bénéfice net par action ⁽¹⁾	3,22	3,67	3,64
Bénéfice net par action (dilué) ⁽²⁾	3,16	3,54	3,34
Dividende attribué à chaque action	1,20	1,10	0,90
Free cash flow avant variation du besoin en fonds de roulement	836	901	757
Données extraites du bilan			
	31 décembre 2014	31 décembre 2013 *	31 décembre 2012 *
Total de l'actif	20 626	17 110	16 604
Capitaux propres, part du Groupe	6 086	5 095	4 615

* les informations comparatives de l'année 2012 et 2013 ont été retraitées en application d'IFRIC 21.

(1) Le nombre moyen d'actions utilisé pour le calcul du bénéfice net par action s'élève à 223,9 millions d'actions pour l'exercice 2014, à 215,5 millions d'actions pour l'exercice 2013 et 201,0 millions d'actions pour l'exercice 2012.

(2) Le nombre moyen d'actions utilisé pour le calcul du bénéfice net par action (dilué) s'élève à 227,8 millions d'actions pour l'exercice 2014, à 224,4 millions d'actions pour l'exercice 2013 et 224,1 millions d'actions pour l'exercice 2012. Il comprend les stock-options et les actions gratuites, les bons de souscription d'actions et les emprunts convertibles ayant un effet dilutif. Pour ce qui est des stock-options et des bons de souscription d'actions, sont dilutifs ceux dont le prix d'exercice est inférieur au cours moyen de la période.



1.2 HISTORIQUE DU GROUPE

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

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

Durant la période 1960-1975, Publicis connaît une forte expansion, portée à partir de 1968 par les premières campagnes publicitaires à la télévision française. La campagne Boursin inaugure ce nouveau media : 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 le 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 d'offrir aux clients du Groupe la présence la plus étendue sur les différents marchés de la planète. Le processus d'acquisitions s'intensifie et devient mondial : l'Amérique latine et le Canada, puis l'Asie et le Pacifique, l'Inde, le Moyen-Orient et l'Afrique. Les États-Unis sont le cadre d'opérations de grande envergure à partir de 1998 : Publicis souhaite en effet accroître significativement sa présence sur le premier marché mondial. C'est ainsi que Publicis acquiert Hal Riney, puis Evans Group, Frankel & Co (marketing relationnel), Fallon McElligott (publicité et nouveaux media), DeWitt Media (achat d'espaces).

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

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



1

PRÉSENTATION DU GROUPE

Historique du Groupe

En mars 2002, Publicis Groupe crée la surprise en annonçant le rachat du groupe américain Bcom3, qui contrôle les agences Leo Burnett, D'Arcy Masius Benton & Bowles, Manning Selvage & Lee, Starcom MediaVest Group et Medicus, et détient une participation de 49 % dans Bartle Bogle Hegarty. Publicis Groupe conclut en parallèle un partenariat stratégique avec Dentsu, leader incontesté de la communication au Japon et actionnaire fondateur de Bcom3. Avec cette acquisition, Publicis Groupe entre dans l'élite de l'industrie de la publicité et de la communication et devient le quatrième acteur mondial avec une présence dans plus de 100 pays sur les cinq continents.

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

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

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

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

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

En janvier 2008, Publicis Groupe et Google ont rendu public leur projet de collaboration. Engagée depuis 2007, cette collaboration est fondée sur une vision partagée de l'utilisation de technologies nouvelles pour le développement de la publicité. Elle n'est pas exclusive, et doit enrichir des partenariats établis avec plusieurs leaders dans le domaine des media 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 media numériques. Les équipes respectives de Microsoft et de VivaKi apporteront à leurs clients davantage de valeur ajoutée et d'efficacité dans tous les domaines de l'univers numérique, qu'il s'agisse de contenu, de performance ou de définition, de ciblage et de mesure d'audiences.

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

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

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

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



Au cours de l'année 2012, année difficile et incertaine pour la croissance, notamment en Europe, Publicis Groupe a continué de mener avec ténacité et conviction un plan d'actions sous forme d'acquisitions ou d'accords visant à intensifier la mise en œuvre de ses choix stratégiques. Ainsi le Groupe a procédé à un nombre important d'acquisitions ciblées, particulièrement dans le digital, en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Suède, aux États-Unis, en Russie, au Brésil, en Chine, à Singapour, en Inde, en Israël ainsi que pour la première fois, en Palestine. Ces acquisitions renforceront notablement la croissance du Groupe dans les années à venir. Par ailleurs, toujours dans le numérique, Publicis Groupe et IBM, fortes de leur position unique pour déterminer l'avenir du e-commerce, ont conclu un partenariat mondial. L'acquisition de l'agence Rosetta en 2011 a été un élément moteur de cet accord grâce à la collaboration développée avec IBM et l'expertise acquise dans l'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 (le plus grand réseau numérique), la forte présence de LBi en Europe, et les positions majeures des deux réseaux en Asie-Pacifique.

Le 27 juillet 2013, un accord avait été conclu en vue d'une fusion entre égaux entre Publicis Groupe et Omnicom Group, projet qui n'a pas abouti.

L'année 2014 n'aura pas été avare en événements. En mai, 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 en faisant notamment plusieurs acquisitions dans diverses agences numériques et en créant divers 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, 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. Cette plateforme, ancrée au sein de VivaKi, sera accessible à toutes les agences et réseaux de Publicis Groupe, pour un déploiement sous leur propre marque.

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

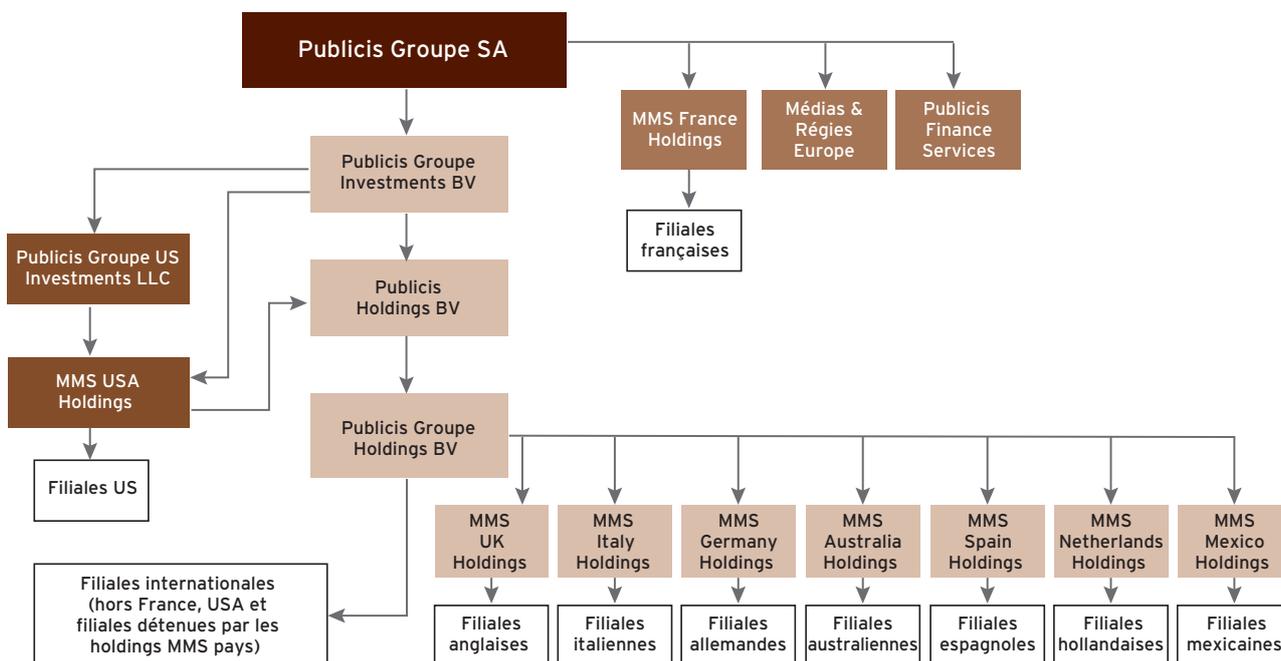
L'opération la plus remarquable de l'année 2014 est sans conteste l'acquisition de Sapient annoncée le 3 novembre 2014. Cette acquisition est la plus importante et la plus stratégique jamais réalisée dans le secteur. Dans un univers marqué par une convergence croissante, les clients ont besoin d'un partenaire avec une offre significativement tournée vers le numérique pour les aider à évoluer au rythme de la prise de pouvoir d'un consommateur connecté qui a profondément changé. L'apport de Sapient combiné aux compétences de Publicis Groupe dans le numérique, la création, les médias et la communication des marques crée une expertise sans équivalent dans le marketing, commerce sur tous les canaux de distribution et services de consulting, reposant sur un savoir-faire technologique exceptionnel. Les besoins latents des annonceurs pour faire face aux multiples évolutions de l'économie, des consommateurs ou de la technologie conduisent à une réinvention des modèles de marketing ou de communication et parfois même des entreprises elles-mêmes. Avec l'apport de Sapient, Publicis est en mesure de répondre complètement aux besoins de transformation de ses clients.



1.3 ORGANIGRAMME

1.3.1 DESCRIPTION SOMMAIRE DU GROUPE

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2014 ⁽¹⁾



1.3.2 FILIALES IMPORTANTES

La liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2014 figure en note 32 des comptes consolidés reproduits au chapitre 4.6 du présent document.

Aucune des filiales ne représente plus de 10 % du revenu ou du résultat consolidé du Groupe.

Aucune des sociétés figurant dans la liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2014 n'a été cédée à la date du présent document.

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

Certaines filiales peuvent néanmoins être détenues conjointement avec des minoritaires dont les intérêts peuvent être significatifs (allant jusqu'à 49 %) et faire l'objet de pactes d'actionnaires.

Toutefois, ces filiales 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 2014 à aucune prise de participation significative dans une société ayant son siège en France.

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



1.4 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE

1.4.1 INTRODUCTION

Présent dans 108 pays sur les cinq continents, Publicis Groupe rassemble environ 64 000 collaborateurs au 31 décembre 2014. Outre sa place de 3^e groupe mondial, il occupe l'une des premières positions sur les 15 premiers marchés publicitaires mondiaux à l'exception du Japon. Toutes activités confondues, le Groupe se classe parmi les tout premiers groupes de communication en Europe, en Amérique du Nord, au Moyen-Orient, en Amérique latine et en Asie, occupe la première place dans l'activité media (achat d'espace) aux États-Unis et la seconde à l'échelle mondiale. Par ailleurs Publicis Groupe a construit au fil des dernières années, tant par croissance organique que par acquisitions, une position de leader mondial dans les activités numériques.

Bien que le système interne de gestion, de reporting et de rémunération ne soit pas organisé par discipline, le Groupe communique aux marchés financiers une indication du poids de chacun des secteurs au sein desquels il opère, dans le seul but de faciliter les comparaisons sectorielles. Les principales activités du Groupe sont les activités purement numériques devenues le segment le plus important du Groupe avec une part de 42 % du revenu total devançant très largement la partie publicitaire dite « analogique » (28 %), les activités spécialisées et de services marketing (15 %) et media (15 %).

Les activités numériques sont gérées soit au sein de structures autonomes spécialisées et dédiées telles DigitalLBI, Razorfish Global, soit totalement intégrées dans les réseaux tels que Leo Burnett, Publicis Worldwide, Saatchi & Saatchi, les agences media ZenithOptimedia, Starcom MediaVest Group, mais aussi MSLGROUP ou encore Publicis Healthcare Communications Group. Par ailleurs, VivaKi met à la disposition de toutes les entités du Groupe ses compétences et ses capacités en accueillant et développant de nouvelles technologies apportant aux clients du Groupe l'accès aux meilleures solutions technologiques et l'assurance de performance des campagnes. VivaKi gère également les relations avec les plateformes (MSN, Google, Yahoo!) ou les réseaux sociaux (MySpace, Facebook, Twitter...), élabore des solutions media intégrées et des outils d'optimisation de l'analyse des données et des rendements publicitaires des campagnes « en ligne ».

Enfin Publicis Groupe a mis en œuvre depuis de nombreuses années une stratégie visant à le doter d'une entité de production, Prodigious, compétitive à l'échelle mondiale.

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

1.4.2 STRATÉGIE

Depuis près de 90 ans, Publicis Groupe s'est attaché à anticiper les évolutions du marché et des comportements des consommateurs, afin d'être toujours à même de mieux servir ses clients en leur faisant bénéficier des mouvements porteurs de progrès, de croissance et d'économies. Notre stratégie, patiemment mise en œuvre depuis plus de 15 ans, de façon organique et par acquisitions, a permis à Publicis Groupe de construire une offre très large, allant des activités numériques en fort développement dans les media, aux services marketing (e-commerce, m-commerce) en passant par les agences spécialisées et de disposer aujourd'hui d'un potentiel de croissance renouvelé.

Dès le milieu des années 1990, la stratégie du Groupe avait anticipé deux grandes tendances qui structurent le secteur de la communication : la mondialisation et la communication holistique.

Les premières acquisitions réalisées par le Groupe à l'international à la fin des années 1990 et au début des années 2000 ont crédibilisé le choix de la mondialisation pour accompagner les clients dans le développement mondial de leurs marques.

L'anticipation des besoins des annonceurs en matière de communication intégrée ou holistique conduit le Groupe à créer - de manière pionnière et dès le milieu des années 90 - de nouvelles façons de travailler, transversales, multidisciplinaires et complètes. Nos clients ont immédiatement bénéficié de ces techniques spécifiques de communication.

C'est la même recherche inlassable d'anticipation qui a guidé, à partir du milieu des années 2000, l'adoption résolue du cap numérique en faisant des acquisitions majeures dans le domaine de la communication interactive : Digital en 2007, puis Razorfish en 2009, respectivement première et deuxième agences de communication interactive puis Rosetta en 2011 et LBI en 2013. Dans le même temps, le Groupe investit dans de nombreuses structures dans ces disciplines à travers le monde, que ce soit en Europe, aux États-Unis ou dans des pays à forte croissance.

Ce choix stratégique a de nouveau permis au Groupe - devenu leader sur le segment porteur et vital pour l'avenir de la communication - de prendre de l'avance sur la concurrence et d'occuper des positions clés porteuses d'innovation, de croissance et d'avenir.

Le Groupe continue d'épouser l'évolution d'un paysage médiatique complètement transformé par l'éclatement et la fragmentation des audiences, la multiplication puis la fusion inéluctable des écrans, l'extraordinaire développement du numérique sous l'influence de la communication interactive et mobile, et les nouvelles formes de relations nées au travers des réseaux sociaux issus de ces innovations technologiques.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Activités et stratégie

Aujourd'hui, fort de sa présence dans plus de 100 pays, d'un portefeuille de clients diversifiés et leaders mondiaux ou nationaux dans leurs domaines, d'une bonne santé financière, chef de file dans certains segments ou disciplines, Publicis Groupe s'est installé dans le peloton de tête des groupes de communication, avec un profil très novateur et des traits de personnalité marqués :

- fortement focalisé sur la prestation « clients », leur accompagnement et la performance de leurs investissements marketing ;
- ayant une capacité dans le numérique unique : reposant à la fois sur de grandes agences spécialisées numériques, comme DigitalS.LBi, Razorfish ou Rosetta et sur toutes les compétences numériques intégrées au sein des réseaux - Leo Burnett, Publicis Worldwide, Saatchi & Saatchi, ZenithOptimedia, Starcom MediaVest Group, MSLGROUP ou Publicis Healthcare Communications Group mais aussi VivaKi. L'offre de Publicis Groupe est véritablement unique, répondant à toutes les nouvelles contraintes technologiques et à tous les besoins nouveaux des clients du Groupe qui bénéficient d'une offre intégrée ;
- nettement en tête en matière de création selon les différents palmarès, démontrant ainsi son souci constant d'apporter à ses clients à chaque fois des idées novatrices, fortes, construisant les images et les marques, qui tissent les liens avec les consommateurs sur le territoire précieux de l'émotion ;
- bénéficiant d'une dynamique appuyée par les grands réseaux créatifs du Groupe, qui figurent parmi les plus belles enseignes du marché. Pour ne citer qu'eux, Leo Burnett, Publicis Worldwide, Saatchi & Saatchi ou BBH témoignent, avec des spectaculaires conquêtes de budgets et une belle croissance, de la qualité de la réflexion, de la créativité des équipes et de leur engagement auprès de leurs clients ;
- doté des meilleurs outils d'analyse, de mesure et de recherche, permettant d'être constamment à la pointe des innovations en matière de placements media et d'apporter aux clients les meilleurs rendements (ROIs = *return on investment* ; *return on involvement*). Les agences media du Groupe (Starcom MediaVest, ZenithOptimedia) jouissent d'une reconnaissance indiscutable du marché, d'une croissance soutenue, d'un positionnement fort dans les médias digitaux et d'un très beau palmarès en gains de nouveaux budgets ;
- à la tête du troisième réseau mondial de communication spécialisé dans les relations presse, la communication corporate et l'événementiel autour de MSLGROUP avec une position de leader sur le marché chinois et indien ;
- fort d'une forte capacité d'innovation et d'expérimentation, avec par exemple la création de VivaKi et qui permet au Groupe d'être en avance sur la demande et de dialoguer de manière privilégiée avec les grandes plateformes et médias numériques.

Ces caractéristiques sont autant d'avantages pour le Groupe au moment où les modèles classiques de la communication doivent être révisés sous la pression de forces titanesques : la prise de pouvoir - l'*empowerment* - du consommateur et la convergence des media.

Le Groupe entend rester à la pointe de l'innovation dans tous les domaines pour constamment apporter à ses clients les meilleures solutions et se doter d'un potentiel de croissance lui permettant régulièrement de gagner des parts de marché.

Les idées force de cette stratégie sont les suivantes :

- accompagner les clients dans la nécessaire transformation de *business models*, en n'étant plus seulement le leader mondial en matière numérique mais en devenant le leader mondial en matière de transformation business et marketing.
- abolir les frontières entre les structures du Groupe chaque fois que la gestion des conflits clients l'autorisera ;
- créer des équipes transversales travaillant toutes fonctions confondues sous le même leadership pour les clients souhaitant une approche holistique et coordonnée de leur communication, approche de plus en plus souvent retenue pour répondre aux compétitions initiées par les clients ;
- créer les outils, les modèles et les organisations capables d'aider les clients à naviguer dans l'univers complexe du numérique, à interagir avec leurs cibles de façon optimisée et au meilleur coût.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, le Groupe s'appuiera notamment sur :

- la plateforme Publicis.Sapient très prochainement créée à la suite de l'acquisition de Sapient début février 2015, qui couvrira l'ensemble de l'activité digitale spécialisée ainsi que l'activité de consulting ;
- une plateforme technologique VivaKi renouvelée et mieux intégrée à nos deux grands réseaux media ;
- trois grands réseaux créatifs ;
- des capacités de production grandement renforcées, notamment en Inde.

Publicis Groupe encouragera l'implication des salariés les plus moteurs en liant fortement leur rémunération annuelle et leur bonus à long terme à l'obtention de résultats en termes de croissance et de marge.

La mise en œuvre de cette stratégie s'accompagne de diverses initiatives menées en parallèle en vue de réduire ses coûts de fonctionnement et consistant notamment en un partage des ressources entre unités opérationnelles, une centralisation des fonctions administratives au sein des centres de ressources partagées ainsi qu'une politique d'achats centralisée. Ces actions permettent également une intégration réussie des acquisitions, la mise en œuvre d'importantes synergies, la garantie d'un meilleur respect des règles internes du Groupe et un renforcement ainsi qu'une simplification du bilan de la Société. Ces opérations d'optimisation se poursuivent, très naturellement inscrites dans la volonté du Groupe d'offrir les meilleurs services au meilleur coût à ses clients. Dans cette optique, Publicis Groupe procède désormais à la régionalisation de ses centres de ressources partagées, à l'optimisation des opérations d'achat d'espace et au regroupement de certaines activités de production en « plateformes d'excellence ».



Par ailleurs le Groupe a décidé de la mise en place d'un ERP visant à implanter un système d'information transversal et mondial qui sera implanté dans les principaux pays dans lesquels le Groupe opère.

Simultanément une politique volontariste de génération de liquidités et de désendettement lui a notamment permis de bénéficier depuis 2005 d'une notation officielle *investment grade* de la part des agences Moody's et Standard & Poor's (voir détails au 1.8.5 « Risques financiers »).

STRATÉGIE DE CRÉATION DE VALEUR

Les évolutions des media avec l'émergence, puis l'explosion d'Internet, de Google, Microsoft, l'apparition des réseaux sociaux - Facebook, YouTube, MySpace, Twitter - le développement de la télévision numérique et la multiplication des canaux, enfin le changement des modes de consommation et du consommateur, la fragmentation et la complexification croissantes créées par l'interactivité de tous les acteurs ont conduit la mise en œuvre de la première étape de la stratégie de Publicis ces dernières années. Depuis 2006, le Groupe a mis l'accent sur le développement des activités numériques qui sont passées de 7 % du revenu total en 2006 à près de 42 % en 2014. Cette orientation stratégique se poursuivra avec l'objectif pour le Groupe de tirer, à terme, environ 60 % de ses revenus du numérique.

Les acquisitions du Groupe doivent répondre à une logique de rentabilité et de solidité financière.

Le Groupe entend privilégier des cibles présentant un potentiel significatif de synergies ou d'amélioration du taux de marge opérationnelle et bien entendu présentant une bonne adéquation à sa culture et à ses valeurs.

Cette complexité nouvelle du paysage des media, l'interactivité avec les consommateurs, la multiplication des annonceurs avec l'arrivée de nouveaux acteurs venus des économies émergentes, ou permise par les nouveaux media, conforte la stratégie choisie par Publicis, l'engage à la poursuivre et à développer une nouvelle phase qui doit mener le Groupe d'un statut de « fournisseur de services » vers la reconnaissance de celui de « créateur de valeur ». Les préoccupations nouvelles de ses clients, qu'il s'agisse de la recherche de valeur, de la puissance des marques, des nouveaux défis que représentent les marques des distributeurs, le *hard discount*, le net, l'e-commerce, le m-commerce, la concurrence nouvelle des marchés émergents sont autant d'opportunités pour Publicis d'évoluer vers une meilleure reconnaissance de la valeur créée.

1.4.3 PRINCIPALES ACTIVITÉS ET ORGANISATION DU GROUPE

Le Groupe propose une très large palette de services de communication et de solutions marketing adaptés aux besoins particuliers et en constate l'évolution de chaque client, dans une approche holistique et mondiale. Ces services recouvrent trois grandes catégories :

- la publicité ;
- les agences spécialisées et services marketing ;
- le conseil et l'achat media.

Le digital est de plus en plus présent dans toutes les catégories, qu'il s'agisse de publicité, d'agences spécialisées ou le conseil et l'achat media. En 2014 les activités numériques représentent près de 42 % du revenu du Groupe pour atteindre 50 % du revenu total dès 2015.

À cela s'ajouteront dès 2015 les prestations de consulting apportées par Sapient.

PUBLICITÉ

Penser « global », agir « local » peut sembler un cliché, mais c'est une réalité, une évidence même : les marques de nos clients, aujourd'hui, sont de plus en plus globales.

C'est pour cette raison que, au-delà de la production créative des agences de publicité que nous découvrons quotidiennement en affichage, télévision, radio ou presse et tous les nouveaux media, les réseaux publicitaires jouent un rôle essentiel pour accompagner leurs clients dans le développement mondial de leurs marques et anticiper les évolutions rapides du consommateur.

La mission première des agences de publicité et des réseaux est de trouver des idées qui sont à la fois assez universelles pour traverser les frontières et en même temps adaptables à chaque marché local, le consommateur pouvant s'approprier facilement et efficacement cette idée.

Publicis Groupe possède, au niveau mondial, trois réseaux publicitaires principaux : Leo Burnett, Publicis Worldwide et Saatchi & Saatchi. Ces réseaux ont chacun leur propre culture et leur propre philosophie et ont su construire un partenariat durable avec leurs clients, dans tous les secteurs.

À côté de ces trois réseaux, Publicis offre une palette d'agences créatives avec leur réputation d'excellence, à l'instar de Fallon à Minneapolis et Londres, Marcel à Paris et Bartle Bogle Hegarty à Londres, Mumbai, New York, São Paulo et Singapour.

Dans chaque réseau et chaque agence, l'expertise stratégique et créative des équipes permet de trouver les meilleures idées pour servir le client sur le plan local et international. Ces idées aboutissent à des campagnes de publicité qui peuvent être déclinées dans les media traditionnels, sur Internet ou sur des media interactifs, selon la solution jugée la plus efficace pour chaque client.

Le partenariat entre une agence de publicité et ses clients est le plus souvent un partenariat à long terme où s'instaure un véritable dialogue basé sur la connaissance que le client a de son entreprise, de ses marques, et l'expertise de l'agence en termes de créativité, de compréhension du consommateur et d'anticipation des changements de comportement radicaux auxquels sont soumis les annonceurs.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Activités et stratégie

Les marques qui ont le mieux réussi dans le monde sont le fruit de ce partenariat, de cette confiance réciproque, et les agences du groupe Publicis sont fières de gérer un grand nombre de ces marques.

RÉSEAUX ET AGENCES PUBLICITAIRES

- **Publicis Worldwide** : ce réseau, basé à Paris, est implanté dans 84 pays avec 218 agences sur tous les continents, notamment en Europe, aux États-Unis et au Brésil (dont les agences Marcel, 133, Duval Guillaume, et Publicis & Hal Riney, Poke, AR New York ETO, DPZ, Talent). Il comprend les réseaux Publicis Dialog présents dans 44 pays et Publicis Modem (dédié à l'offre numérique), présent dans 40 pays en vue de réaliser une offre holistique.

Son offre globale d'expertises inclut la publicité, la communication interactive et le marketing digital (Publicis Modem) enrichi depuis 2014 de Nurun, agence conseil mondiale spécialisée en technologie, le CRM et le marketing direct (Publicis Dialog) ;

- **Leo Burnett** : basé à Chicago, le réseau est présent dans 84 pays à travers le monde. Il possède le réseau international Arc Worldwide pour les services marketing, dédié principalement aux services de marketing direct, interactif et à la promotion des ventes. Par ailleurs, Leo Burnett dispose d'autres agences ou entités publicitaires indépendantes, généralement plus locales ou régionales et qui ont un positionnement bien spécifique (notamment dû à leur structure et styles créatifs) pour répondre aux besoins particuliers de certains clients ;
- **Saatchi & Saatchi** : ce réseau, basé à New York, est présent dans 70 pays sur les cinq continents avec 130 agences. Il inclut principalement les agences Saatchi & Saatchi (dont les agences Team One et Conill aux États-Unis), ainsi que le réseau Saatchi & Saatchi X, spécialisé en marketing sur le point de vente (*shopper marketing*). Saatchi & Saatchi S, réseau créé en 2008 après l'acquisition d'Act Now, agence de conseil en matière de développement durable dont le savoir-faire est largement reconnu aux États-Unis, apporte à ses clients une force de proposition et de compréhension dans les sujets majeurs du développement durable aux plans économique, social et environnemental ; « SSF » fédère les agences de Saatchi & Saatchi et de Fallon, cette dernière agence, basée à Minneapolis, fonctionnant à partir de plateformes régionales à Londres et à Tokyo.
- **Bartle Bogle Hegarty (BBH)** : présent dans six pays, ce réseau créatif de référence basé à Londres possède des plateformes régionales à Mumbai, New York, São Paulo, Shanghai et Singapour.

AGENCES MEDIAS ET AGENCES NUMÉRIQUES

Cette activité recouvre le conseil aux annonceurs sur l'utilisation optimale des media pour leurs campagnes de communication, ainsi que l'achat pour leur compte des espaces publicitaires dans les media qu'ils soient traditionnels ou numériques selon leurs besoins, l'activité dans le domaine numérique se développant très fortement. Ces réseaux intégrés de spécialistes en stratégie, d'experts en investissement, de créatifs et de spécialistes du numérique sont essentiels dans la construction de marques. La structure opérationnelle des activités est organisée autour de trois entités indépendantes, qui gèrent le conseil et l'achat media :

Starcom MediaVest Group, basé à Chicago présent dans 78 pays avec 130 agences et une forte présence aux États-Unis. SMG a développé une stratégie produit et technologie qui s'articule autour de la croissance de l'activité des annonceurs et la création de produits avec des partenaires dans trois domaines prioritaires : numérique, contenu et analyse de données. SMG a lancé ou développé de nombreux partenariats nouvelle génération notamment avec Twitter, comScore, Yahoo !, Google, Turner, ShareThis, Acxiom, The Weather Channel au Royaume-Uni ou encore Videology en Australie.

ZenithOptimedia, basé à Londres et présent dans 74 pays avec 250 agences et une forte présence au Royaume-Uni aux États-Unis, en Allemagne, en France et en Espagne, comprend Performics agence spécialisée dans la compréhension du comportement des internautes pour mieux les cibler et interagir avec eux. En 2013 ZenithOptimedia a dévoilé un important partenariat mondial avec Google pour faciliter l'utilisation des téléphones mobiles dans les communications médias. Toujours avec Google, le réseau a lancé un important programme international afin d'aider ses clients à définir une stratégie durable pour la vidéo en ligne dans leurs communications médias. En 25 ans ZenithOptimedia est devenu le troisième plus important réseau au monde.

VivaKi, présente dans 43 pays, aide les agences de Publicis Groupe à définir et identifier les cibles, à mettre en place une interaction dynamique et l'échange de données afin d'optimiser la relation clients-consommateurs. La mission de VivaKi consiste essentiellement à préserver l'écosystème qu'est le media numérique et à rapprocher partenaires et technologies dans des contextes innovants afin de créer de nouveaux modèles d'engagement du consommateur.

Le Groupe conserve en outre, depuis ses origines, essentiellement en France, une activité de régie d'espaces publicitaires pour le compte de la presse, du cinéma, de l'affichage et de la radio, exercée par Médias & Régies Europe.

Médias & Régies Europe comprend notamment les entités Media Transports avec Métrobus (affichage en France), Media Gare, Media Rail et Mediavision (cinéma principalement en France).

Les différents services proposés sont les suivants :

- **Conseil media/Media-planning** : en s'appuyant sur des outils informatiques et d'analyse de données sur les comportements de consommateurs et sur les analyses d'audience de différents media, l'agence media construit pour l'annonceur une sélection media optimale et un plan media détaillé adaptés à sa stratégie de publicité et de communication, à ses objectifs marketing, à sa cible et à son budget ;



- **Achat d'espace** : achat de tout espace publicitaire (radio, télévision, affichage, presse, Internet, téléphonie mobile) pour le compte de l'annonceur en exécution du plan media accepté, au meilleur prix et dans les meilleures conditions, grâce à l'expérience du Groupe et à son pouvoir de négociation. Publicis Groupe est le deuxième groupe dans le monde pour ses activités media, et occupe la première place aux États-Unis et la deuxième en Chine.

DigitasLBI, agence numérique internationale en marketing et technologie, présente dans 26 pays conseille les entreprises qui font face aux défis de l'ère digitale, les aide à définir les prochaines étapes et les accompagne dans leurs choix. Sa filiale Phonevalley a acquis une réputation mondiale dans le marketing mobile. DigitasLBI génère régulièrement une succession d'innovations industrielles, parmi lesquelles *Marketing Cloud*, un module de solutions marketing numériques et une alliance créative avec Google, une première aux États-Unis.

Razorfish Global, présent dans neuf pays et l'un des premiers spécialistes au monde des technologies et du marketing interactif, l'agence accompagne ses clients dans le pilotage du changement et les transformations du marché, les guidant vers l'avenir. Razorfish a signé divers partenariats dont un partenariat majeur avec Adobe. 2014 a vu la constitution de Razorfish Global qui réunit Razorfish, Rosetta ainsi que des actifs de Nurun.

Rosetta, agence numérique axée sur l'engagement des consommateurs est présente dans deux pays et accompagne les marques les plus innovantes en développant des programmes, des plateformes et des produits marketing intégrés. Rosetta est un leader international reconnu du e-commerce. L'agence, leader dans l'innovation technologique, a introduit une extension propriétaire à *Adobe Experience Manager* pour une connexion à *IBM Websphere Commerce*, solution personnalisable et évolutive proposant aux départements marketing et IT une offre destinée à optimiser leur écosystème commercial et de contenu. En 2014 Rosetta a été rapprochée de Razorfish afin de créer Razorfish Global.

AGENCES SPÉCIALISÉES

Il s'agit de réseaux ou d'agences proposant un ensemble de techniques ou de disciplines qui vient compléter ou se substituer à la publicité au sein d'une même campagne de communication, ou de moyens de communication destinés à des cibles ou produits spécifiques (notamment communication santé ou communication multiculturelle). Il convient de noter que ces services de communication spécialisée sont souvent intégrés aux services fournis par les agences de publicité.

MSLGROUP, présent dans 22 pays, MSLGROUP est le groupe de communication et d'engagement stratégiques de Publicis Groupe, un conseil opérant sur toute la chaîne de la stratégie de communication : des RP consommateurs à la communication financière, des relations publiques à la gestion d'image et de la communication de crise à la gestion événementielle.

Publicis Healthcare Communications Group, présente dans 11 pays avec une très forte présence aux États-Unis, est leader mondial de la communication dans les domaines de la santé et du bien-être. PHCG comprend quelques marques phares telles que Digitas Health (DH), Publicis Health Media (PHM) spécialisé dans les médias du secteur de la santé et du bien-être qui a su créer un modèle holistique en combinant son expertise avec les réseaux médias du Groupe ou encore in-sync Consumer Insight qui apporte une profonde connaissance des patients, des professionnels de la santé et des organismes payeurs, créant une véritable différenciation.

Prodigious conçoit et fournit des contenus de marques pour tous les canaux avec les outils et processus les plus performants. Prodigious compte 20 implantations dans le monde et comprend WAM, la société de production et de diffusion vidéo de Publicis Groupe ainsi que Bosz Digital, une plateforme de production numérique située en Amérique centrale. Pôle de production de Publicis Groupe, Prodigious peut fournir à ses agences et clients des capacités de production de tout premier plan.

L'offre des agences spécialisées comprend notamment les services suivants :

- **Communication Interactive** : les activités de communication numérique comprennent d'une part VivaKi, les agences « tout numérique » comme DigitasLBI, Razorfish Global qui comprend Rosetta et des actifs de Nurun, Big Fuel ou encore Denuo, agence spécialisée dans le conseil et la veille dans le domaine des nouvelles technologies (Internet, jeux vidéo, téléphone mobile, iPods) et d'autre part toutes les agences intégrées aux divers réseaux du Groupe. On entend par activités numériques essentiellement la création de sites Internet institutionnels ou commerciaux, de sites intranet, conseil en marketing direct par Internet, l'expertise en réseaux sociaux, l'optimisation de la recherche de mots-clés sur les moteurs de recherche, la création publicitaire sur Internet (notamment bannières, fenêtres) et toute communication sur Internet ou mobile. L'apport de Sapient, acquis début février 2015, 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 conseil, reposant sur un savoir-faire technologique exceptionnel.
- **Marketing direct, CRM (Customer Relationship Management)** : l'objectif est de créer un dialogue direct entre une marque et un consommateur (par opposition à la publicité traditionnelle qui s'adresse à une communication de masse) par différentes méthodes (Internet, téléphone, courrier) et d'en développer la fidélisation. Grâce aux opérations CRM, le Groupe assiste ses clients dans la création de programmes permettant d'atteindre les consommateurs individuels et d'accroître la fidélité à la marque. Par ailleurs, il fournit les outils et le support d'information appropriés, afin de rendre maximale l'efficacité de ces programmes ;
- **Promotion des ventes et marketing sur le point de vente** : conseil visant à déterminer le meilleur angle de dialogue avec le consommateur présent sur le lieu de vente, et mise en œuvre d'actions marketing afin de stimuler les ventes, soit directement sur le point de vente, soit par le biais de coupons de réduction, e-coupons ou d'autres techniques ;

PRÉSENTATION DU GROUPE

Activités et stratégie

1

- **Communication santé** : ce segment intéresse l'industrie pharmaceutique, les sociétés savantes, les hôpitaux, les assureurs mais aussi les entreprises de biens de consommation axées sur la préservation de la santé et du bien-être. Elle touche tant les professionnels de la Santé et autorités publiques, que le grand public. La communication santé englobe un grand nombre d'actions qui se déroulent de la conception jusqu'à la maturité du produit : conseil préalable à la mise sur le marché d'un produit, outils de communication (publicité, marketing direct, numérique, phoning...), formation médicale, communications scientifiques, relations publiques, événements et mise à disposition de forces de vente temporaires.

Les activités de relations publiques, de communication, de communication institutionnelle et financière et de communication événementielle regroupées au sein de MSLGROUP :

- **Relations publiques** : l'objectif de ces opérations ou actions est de permettre au client d'établir un dialogue efficace avec la presse, des publics spécialisés ou le grand public, sur des sujets institutionnels ou commerciaux, sur l'identité du client ou sur ses produits ou services et de développer une image cohérente avec la stratégie. Ces services incluent à la fois le conseil stratégique afin d'assister le client dans son positionnement stratégique et sa stratégie de différenciation par rapport à ses concurrents, le lancement de produits ou de services ou leur re-lancement et leur positionnement auprès des consommateurs, les services de relations-media qui visent à renforcer la reconnaissance de la marque et son image, la rédaction de messages, l'organisation de prises de contacts ou d'événements, et la création de documents ou d'objets illustrant cette stratégie et ces messages ; et ;
- **Communication institutionnelle et financière** : elle englobe toutes les initiatives permettant aux clients de construire l'image d'une entreprise et de s'adresser aux diverses parties concernées telles qu'actionnaires, salariés, pouvoirs publics. Elle comprend la communication financière (notamment dans le cadre d'OPA ou d'opérations financières) dans le contexte d'introductions en Bourse, de cessions, de campagnes de mobilisation de droits de votes ou d'opérations similaires. Le Groupe propose également des prestations de services visant à aider les clients à gérer, en situation de crise, la communication et les relations publiques, ainsi que d'autres événements majeurs ; et ;
- **Communication événementielle** : conception et réalisation d'événements institutionnels ou commerciaux (salons, expositions, conventions, réunions, inaugurations) visant à promouvoir une image de l'entreprise en cohérence avec ses objectifs stratégiques ;
- **Communication multiculturelle ou ethnique** : domaine essentiellement restreint au marché américain ; il s'agit de publicité et autres techniques de communication destinées à des groupes culturels spécifiques tels que les Hispaniques ou les Américains d'origine africaine.

Re:Sources : les Centres de Services Partagés de Publicis Groupe couvrent la plupart des fonctions administratives nécessaires au fonctionnement de toutes les agences du Groupe ; présent dans toutes les régions, sur plus de 50 marchés, Re:Sources opère à partir d'une plateforme unique exploitable dans chacun des principaux marchés du Groupe, œuvre à l'amélioration continue des processus et joue un rôle dans le respect des statuts, des régimes fiscaux à l'échelle locale et de la politique d'entreprise de Publicis Groupe.

Dès 2015 l'évolution du Groupe sera marquée par l'acquisition de Sapient, qui non seulement favorisera la consolidation de la position incontestable de leader mondial du numérique dans notre secteur mais aussi ajoutera deux compétences essentielles pour l'avenir : le consulting et la technologie.

SIÈGE

Publicis Groupe SA est la société holding du Groupe dont la principale activité est d'assurer de façon permanente des prestations de conseil aux différentes sociétés du Groupe. Les coûts centraux de conseil rendu par la Société et ses filiales dédiées sont de l'ordre de 50 millions d'euros (hors coûts d'acquisition de filiales) en 2014, répartis sur l'ensemble des sociétés opérationnelles du Groupe selon un mode de rémunération assis sur le coût des services rendus. Par ailleurs, la société mère perçoit des dividendes en provenance de ses filiales ; leur montant s'est élevé à 68 millions d'euros en 2014 (645 millions d'euros en 2013).

Enfin, la société mère porte l'essentiel de la dette financière à moyen et à long terme du Groupe.

1.4.4 PATRIMOINE

Le Groupe opère dans plus de 200 villes dans le monde. À l'exception du patrimoine immobilier mentionné ci-dessous, le Groupe est locataire de ses bureaux dans la plupart des villes où il opère. Au 31 décembre 2014, la valeur nette comptable des actifs immobiliers détenus en pleine propriété par le Groupe s'élevait à 164 millions d'euros. Le principal actif est l'immeuble du siège social situé au 133, avenue des Champs-Élysées, à Paris. Cet immeuble de sept étages comprend environ 12 000 m² de bureaux, occupés par les sociétés du Groupe, et 1 500 m² de surfaces commerciales, occupées par Publicisdrugstore ainsi que deux salles de cinéma ouvertes au public.

Le principal actif détenu en crédit-bail, dont la valeur nette dans les comptes consolidés du Groupe s'élève à 51 millions d'euros au 31 décembre 2014, est l'immeuble Leo Burnett situé au 35 West Wacker Drive à Chicago, aux États-Unis (dont la valeur brute de 88 millions d'euros au 31 décembre 2014 est amortissable sur 30 ans).

Le Groupe détient des équipements importants de systèmes d'information qui servent à la création et la production publicitaires, à la gestion de l'achat d'espaces publicitaires et à des fonctions administratives.

La Société n'a pas planifié, depuis le 31 décembre 2014, d'investissement significatif en immobilisations corporelles ou incorporelles autres que les investissements courants habituellement effectués par le Groupe dans le cours normal de ses activités.



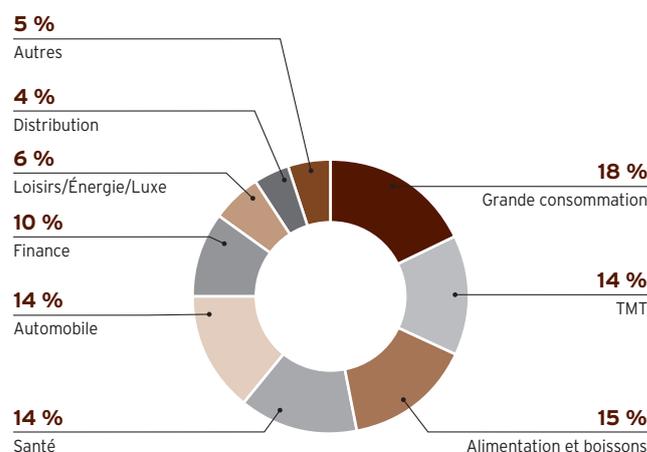
1.4.5 PRINCIPAUX CLIENTS

Publicis Groupe dispose d'un portefeuille clients diversifié et représentatif de l'économie mondiale. Le Groupe compte parmi ses clients un grand nombre occupant une position de leader mondial dans leur secteur (plus de la moitié du revenu est réalisée avec des clients internationaux, c'est-à-dire dont le budget est géré dans plus de cinq pays) ou une position de leader national. Les trente premiers clients représentent 40 % du revenu consolidé du Groupe (voir chapitre 4.6 « Notes annexes aux comptes consolidés » - note 26). Les délais de règlement sont conformes aux pratiques de marché et aux réglementations en vigueur dans chacun des pays dans lesquels le Groupe opère. La récurrence du revenu et des contrats est variable selon les clients. Toutefois, les revenus de Publicis Groupe se caractérisent par une forte proportion de clients fidèles sur de nombreuses années. La durée moyenne de rétention des principaux clients du Groupe dépasse 40 ans.

Les principaux clients des grands réseaux du Groupe en 2014 sont indiqués ci-dessous :

- **Publicis Worldwide** : Abbott, AXA, BNP Paribas, Citigroup, Deutsche Telekom, FIAT Group, Orange, Groupe Carrefour, Hilton, L'Oréal, Nestlé, Philip Morris International, Procter & Gamble, Qantas, Renault, Rogers Communications, Sanofi, Siemens, UBS, Wendy's ;
- **Leo Burnett** : Allstate, BMW, Coca-Cola Company, Diageo, FIAT Group, Fifth Third Bank, General Motors, Intel, Kellogg's/Keebler, McDonald's, Nestlé, Pfizer, Philip Morris International, Procter & Gamble, Renault, SAB-Miller, Samsung, Sprint Nextel, TD Financial ;
- **Saatchi & Saatchi** : Arby's, ABInbev, Commonwealth Bank, Deutsche Telekom, General-Mills, Honda, HR Block, HSBC, Mead Johnson, Mondelez, Novartis, Orange, Procter & Gamble, SAB Miller, Spark New Zealand Limited, Toyota, Visa, Wal-Mart, Wendy's, Westpac ;
- **BBH** : ABInBev, Barclay's, Britvic, Diageo, Dulux, Friesland Campina, International Airlines Group, Google, IKEA, Newell Rubbermaid, Perfetti, Production Partners, Sony, Telecom Italia, Unilever, Volkswagen, Virgin, Waitrose, Weetabix, Yum's Brand ;
- **Starcom MediaVest Group** : Allstate, Bank of America, Best Buy, Coca-Cola Company, Comcast, Heineken, Honda, Johnson & Johnson, Kellogg's/Keebler, King.com, Kraft, Mars, Microsoft, Mondelez, Novartis, Procter & Gamble, Samsung, Sprint Nextel, Visa, Wal-Mart ;
- **ZenithOptimedia** : Daimler, Deutsche Telekom, Ferrero, Fielmann Optical, 21st Century Fox Group, Georgia Pacific, General-Mills, JP Morgan, Kohl's, Liberty Mutual, L'Oréal, LVMH, Nestlé, Oracle, Reckitt Benckiser, Richemont Groupe, Sanofi, Telefonica, Toyota, Verizon ;
- **Publicis Healthcare Communications Group** : Abbott Laboratories, Abbvie, Astellas, AstraZeneca, Biogen Idec, Boehringer, Bristol-Myers Squibb, Daiichi Sankyo, Genentech, Gilead Science, Merck & Co, Johnson & Johnson, Mylan, Novartis, Otsuka American Pharma, Pfizer, Sanofi, Shire, Sunovion ;
- **DigitasLBI** : American Express, Astra Zeneca, Comcast, Delta Airlines, Disney, Durex, eBay, General Motors, Goodyear, Hermès, Lenovo, Nissan, SAB-Miller, Sprint Nextel, Whirlpool, Yum !Brands ;
- **Razorfish Global** : Apple, AT&T, Bridgestone, Citigroup, Daimler, Deutsche Telecom, EMC, Fastshop, Ford, Gouvernement du Québec, JP Morgan, Mc Donald's, Microsoft, Motorola, Purdue Pharma, Samsung, State Farm, TE Connectivity, United States Mint, Volkswagen ;

En 2014, les secteurs d'activité des clients du Groupe se répartissent comme suit dans le revenu total :



Sur la base de 2 098 clients représentant 82 % du revenu total du Groupe.

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

PRÉSENTATION DU GROUPE

Activités et stratégie

1

1.4.6 PRINCIPAUX MARCHÉS

Les dépenses publicitaires mondiales font l'objet de publications régulières par divers organismes de prévision tels que ZenithOptimedia (Publicis Groupe), GroupM (WPP) ou encore Magna (Interpublic Group of Cos), Nielsen... Les données prévisionnelles publiées par ces organismes sont des intentions de dépenses media (achat d'espace) par les annonceurs. Elles sont exprimées en *billings* (dépense de l'annonceur) et en tant que telles ne représentent pas le revenu potentiel des agences publicitaires. L'observation de ces publications revues trimestriellement permet de mesurer l'évolution du marché publicitaire même si ces chiffres ne prennent pas en compte toute une partie des activités des agences de publicité (relations publiques, marketing direct, CRM, e-commerce et e-mobile...).

DÉPENSES PUBLICITAIRES MONDIALES PAR GRANDES ZONES GÉOGRAPHIQUES *

(en millions de dollars)	2013 réalisé	En %	2014 estimé	En %	2015 prévisionnel	En %	Publicis Groupe répartition du revenu 2014 en %
Amérique du Nord	178,908	36 %	187,166	36 %	194,203	36 %	48 %
Europe	127,790	26 %	130,568	25 %	134,690	25 %	31 %
Asie Pacifique	137,472	28 %	145,925	28 %	155,245	28 %	12 %
Amérique latine	34,891	7 %	39,439	8 %	43,203	8 %	6 %
Afrique – Moyen-Orient	15,518	3 %	16,760	3 %	18,093	3 %	3 %
TOTAL	494,579	100 %	519,858	100 %	545,434	100 %	100 %

* Source-ZenithOptimedia : décembre 2014.

LES DIX PRINCIPAUX PAYS DU MARCHÉ PUBLICITAIRE MONDIAL

En 2014, au regard des dix principaux marchés publicitaires mondiaux, les dix premiers marchés de Publicis Groupe sont les suivants :

Classement marché mondial 2014 *	Classement Publicis Groupe 2014
1 États-Unis	1 États-Unis
2 Chine	2 France
3 Japon	3 Royaume-Uni
4 Allemagne	4 Chine
5 Royaume-Uni	5 Allemagne
6 Brésil	6 Brésil
7 France	7 Canada
8 Australie	8 Australie
9 Corée du Sud	9 Italie
10 Canada	10 Émirats Arabes Unis

* Source ZenithOptimedia Publicis Groupe



1.4.7 SAISONNALITÉ DE L'ACTIVITÉ

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

1.4.8 CONCURRENCE

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

Le tableau ci-après indique le revenu publié par chacun des quatre premiers groupes pour l'année 2014 :

	Omnicom (US GAAP) (en millions)	WPP (IFRS) (en millions)	Interpublic (US GAAP) (en millions)	Publicis Groupe (IFRS) (en millions)
Chiffres publiés en monnaie locale	USD 15 318	GBP 11 529	USD 7 537	euros 7 255
Chiffres publiés en dollars	USD 15 318	USD 18 975 *	USD 7 537	USD 9 625 *

* Taux moyen 2014 : 1 \$ = 0,75376 €, 1 £ = 1,24056 €.

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 certain nombre d'agences publicitaires locales indépendantes sur des marchés du monde entier, proposant des services au travers de ses agences spécialisées et services marketing.

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.

1.4.9 CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE

L'activité du Groupe est soumise aux réglementations françaises, américaines et aux réglementations des pays dans lesquels le Groupe exerce une activité.

Par exemple, en France, les activités d'achat d'espaces publicitaires dans les media sont soumises à la loi Sapin qui a pour objectif de rendre transparentes les transactions d'achat d'espaces publicitaires dans les media. La loi Sapin prohibe l'achat, par une agence de publicité, d'un espace publicitaire à une entreprise spécialisée dans les media, 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 media et l'annonceur ou l'agence de publicité sont français ou situés en France.

Dans de nombreux pays, la publicité et la commercialisation de certains produits sont soumis à une réglementation stricte, notamment en ce qui concerne le tabac, l'alcool, les produits pharmaceutiques et les produits alimentaires. Les nouvelles réglementations ou normes concernant de tels produits pourraient avoir un impact défavorable sur les opérations du Groupe.

1.5 INVESTISSEMENTS

1.5.1 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS RÉALISÉS AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

L'évolution des technologies, du comportement des consommateurs, de l'économie des entreprises et de leur marketing, appelle des changements profonds nécessitant des investissements en talents, en technologies, en nouvelles ressources pour constamment être en mesure de bien servir nos clients. Nos investissements seront concentrés dans les talents afin d'accroître l'expertise numérique, l'excellence créative afin d'enrichir les contenus, de renforcer les équipes stratégiques et de favoriser l'innovation et l'offre de nouveaux services. Dans les technologies du numérique en poursuivant le développement des activités à l'international, en renforçant les agences et en développant les partenariats stratégiques et les initiatives avec les grands acteurs de l'Internet permettant à Publicis Groupe de rester à la pointe et d'anticiper les changements et évolutions des industries de la communication.

Au cours de l'année 2012, Publicis Groupe a poursuivi ses acquisitions ciblées en cohérence avec sa stratégie de développement de ses activités dans le digital et dans les pays à forte croissance.

En janvier 2012, le Groupe a annoncé l'acquisition en France de Mediagong, une agence digitale spécialisée dans le conseil en stratégie digitale, les media sociaux, l'advergaming et le mobile.

Le 26 janvier, Publicis Groupe a lancé une offre publique d'achat amicale sur Pixelpark, leader allemand indépendant de la communication digitale. L'office fédéral allemand des ententes a approuvé le projet d'acquisition de Pixelpark le 15 février 2012. Le Groupe détient près de 78 % des actions de Pixelpark.

Toujours en janvier, le Groupe a acquis The Creative Factory en Russie afin de permettre l'expansion de Saatchi & Saatchi dans ce pays. Basée à Moscou, The Creative Factory est réputée pour ses domaines de spécialité que sont le marketing, le digital, la production numérique et la vidéo.

Au mois de février, Publicis Groupe procédait à l'acquisition de U-Link Business Solutions Co LTD, l'une des principales agences chinoises spécialisées dans la communication santé ainsi que King Harvests et Luminous, au mois de mars, deux agences de marketing spécialisé, basées en Chine et à Singapour. Simultanément, le Groupe annonçait l'acquisition de Flip Media, l'un des grands réseaux d'agences numériques du Moyen-Orient. Positionné sur toute la chaîne du numérique, il offre des services complets, parmi lesquels la stratégie, la conception et la production numériques, la fourniture de contenu et les plateformes technologiques.

Indigo Consulting, acquise en avril, basée à Mumbai, est une agence indienne à services complets de la conception et développement de sites Internet, référencement, études et tests d'usage des sites, au marketing en ligne, sur mobiles et dans les médias sociaux. Indigo renforce le réseau Leo Burnett en Inde.

Au mois de mai, le Groupe réalisait l'acquisition de Longtuo, agence pékinoise de marketing numérique particulièrement experte en création, acquisition de clientèle, marketing et outils de mesure pour l'e-commerce. Longtuo intègre le réseau de Razorfish et sera renommée Razorfish Longtuo Chine.

L'acquisition au mois de juin de BBR Group, l'un des plus grands groupes de communication en Israël, place Publicis Groupe comme l'un des acteurs majeurs de la zone. BBR est un réseau d'agences créatives offrant des services dans les métiers de la création, d'identité de la marque, des media, du numérique et du design.

Avec la prise de participation dans ZOOM Advertising, membre du groupe Massar, basée à Ramallah, Publicis Groupe devient le premier groupe de communication à s'implanter en Palestine. Zoom a été fondée en 2004 et s'est rapidement établie comme la grande agence palestinienne de communication, en offrant des outils numériques et interactifs sophistiqués.

En juillet, Publicis Groupe a acquis les 51 % du capital de Bartle Bogle Hegarty (BBH) non encore détenus, portant ainsi sa participation à 100 %. L'acquisition inclut l'agence brésilienne NEOGAMA/BBH.

Également au mois de juillet, le Groupe a annoncé l'acquisition de CNC, un réseau d'agences de conseil stratégique et de communication basé en Allemagne et également présent au Royaume-Uni, en Inde et au Japon.

Resultrix, agence numérique internationale créée en 2008 a été acquise au mois d'août. Présente en Inde, à Singapour, aux Émirats Arabes Unis, mais aussi aux États-Unis, Resultrix est une agence réputée pour son expertise de marketing à la performance.

En Malaisie, l'agence Arachnid, agence numérique remarquée pour sa réputation créative a été acquise début octobre. Créée à Kuala Lumpur en 1996, Arachnid emploie aujourd'hui plus de 60 professionnels de la communication digitale. L'agence propose et développe ses services sur 25 pays.

Au mois de décembre Publicis Groupe a procédé aux acquisitions suivantes : AR New York, agence de publicité américaine des plus réputées, spécialisée dans la communication des produits de luxe, de la mode et de la beauté, iStrat et Market Gate, en Inde, respectivement agence numérique intégrée et agence en conseil en stratégie et marketing, OUTSIDE LINE, l'une des cinq principales agences numériques indépendantes du Royaume-Uni, spécialiste des médias sociaux et du marketing expérientiel, Monterosa, agence internationale, basée en Suède, spécialiste du



marketing et de la communication sur mobile, et enfin, Rokkan Media LLC, agence numérique multiservices, basée à New York. Rokkan associe le e-commerce, les programmes de fidélité, le marketing numérique, le mobile et les médias sociaux.

Au total, cela représente sept acquisitions en Asie, cinq en Europe, trois aux États-Unis, trois au Moyen-Orient et une en Russie, la quasi-totalité de ces agences étant réputées pour leurs activités numériques.

Le 20 septembre, Publicis a signé un accord conditionnel concernant un projet d'offre publique d'achat visant la totalité des actions de LBi.

Le 12 novembre, Publicis Groupe a officiellement lancé l'offre publique d'achat en numéraire à un prix d'Offre de 2,85 euros par action, coupon attaché, la période d'acceptation allant du 13 novembre 2012 au 15 janvier 2013.

LBi International N.V. est la plus grande agence indépendante européenne de marketing et technologie, qui combine expertises stratégique, créative, média et technique afin de créer de la valeur ajoutée à long terme pour ses clients. Cotée à la Bourse d'Amsterdam, où se situe également son siège social, LBi emploie actuellement plus de 2 200 personnes à travers 16 pays. En tant qu'agence en marketing et technologie, LBi propose ses services aux marques (clients) afin de les aider à nouer des contacts avec leurs clients via les canaux numériques, et ce à travers tout le spectre de points de contact : de la prise de conscience initiale de l'existence de la marque, via l'interaction directe avec les services ou produits de la marque, jusqu'aux relations continues avec la marque. LBi propose une série de services destinés à aider ses clients à attirer, retenir et gérer des clients plus efficacement. Sa gamme complète de services combine des compétences analytiques, en marketing direct et dans le domaine numérique. Grâce à celle-ci, LBi peut ainsi développer de grandes idées innovantes dans l'univers numérique, construire et gérer des sites internet de vente en ligne, développer des programmes CRM et même s'occuper de l'achat d'espaces et de la programmation dans les médias ainsi que des relations publiques pour le compte de sociétés de premier ordre.

L'ensemble de ces acquisitions représente un revenu additionnel estimé à 280 millions d'euros en année pleine démontrant le dynamisme du Groupe en termes de croissance externe en 2012.

Ces opérations répondent aux décisions stratégiques de Publicis Groupe de renforcer ses positions dans les pays à forte croissance ainsi que de consolider sa place de groupe mondial, leader en communication digitale.

Les paiements effectués (décaissements bruts, avant déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2012 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 435 millions d'euros. Par ailleurs, 45 millions d'euros ont été décaissés pour des paiements de complément de prix et 30 millions d'euros pour des paiements de participations ne donnant pas le contrôle.

En 2012, le Groupe a procédé, en dehors des rachats effectués dans le cadre du contrat de liquidité, au rachat de 18 millions d'actions auprès de la société Dentsu pour un montant de 644 millions d'euros.

L'année 2013 comme les années antérieures a été active en matière d'acquisitions.

Le 15 janvier 2013, au terme de l'Offre Publique d'Achat visant la totalité des actions émises et en circulation de LBi lancée le 12 novembre 2012, Publicis Groupe a déclaré l'Offre inconditionnelle. Les actions détenues par Publicis Groupe après le 29 janvier 2013 représentaient 98,13 % des actions émises et en circulation de LBi. Après le retrait de la cote le 7 mars 2013, Publicis Groupe a initié une procédure de retrait obligatoire, afin de racheter les actions restantes non détenues par le Groupe. Le 5 février, Publicis Groupe a annoncé la fusion du réseau mondial intégré Digitas avec le réseau de technologie et marketing digital LBi acquis par Publicis Groupe en janvier dernier à la suite de son OPA réussie. L'entité constituée, dénommée DigitasLBi, constitue ainsi un réseau mondial, leader en communication numérique.

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

Le 18 avril, le Groupe a conclu un accord en vue d'acquérir Neev, l'un des principaux fournisseurs indiens de services technologiques.

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

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

Le 10 juillet, annonce de l'acquisition Net@lk, l'une des principales agences chinoises *pure player* des médias sociaux.

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

Le 15 juillet, Publicis Groupe a rendu public le tout premier investissement direct du Groupe dans une start-up de la technologie mobile. Le Groupe a réalisé un investissement de 15 millions de dollars dans Jana, société internationale spécialisée dans la technologie mobile. Basée à



1

PRÉSENTATION DU GROUPE

Investissements

Boston, Jana a développé la plus grande plateforme internationale de fidélisation de « mobinautes » dans les pays émergents, comme le Brésil, l'Inde, l'Indonésie et le Nigeria.

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

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

Publicis Groupe a annoncé le 5 septembre, l'acquisition à 100 % de TPM Communications, l'une des agences leader au Canada, spécialisée dans le numérique, vidéos et l'événementiel. Cette transaction renforce l'offre numérique du Groupe sur le marché canadien.

Fondée en 1980, pionnière dans l'utilisation des nouvelles technologies au service des clients, TPM Communications basée à Toronto, dispose d'une équipe de 35 experts. L'agence est spécialisée dans trois domaines de compétence : l'interactif (sites Internet, e-commerce, marketing en ligne, publicité en ligne, réseaux sociaux, applications mobiles, applications Flash) ; l'événementiel et la vidéo, du podcast à la diffusion.

L'acquisition de Zenith Romania par Publicis Groupe a été réalisée le 12 septembre. Cette transaction permet à ZenithOptimedia, réseau média de Publicis Groupe, de prendre une participation majoritaire dans Zenith Romania, auparavant agence affiliée.

Zenith est l'une des grandes agences roumaines de communication média. Lancée en 2000, l'agence offre une gamme complète de services médias spécialisés, notamment l'achat d'espace, le planning, la stratégie de communication, le numérique, la recherche et l'évaluation des résultats.

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

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

Le 22 octobre, Publicis Groupe a réalisé l'acquisition de Beehive Communications, l'une des meilleures agences indiennes indépendantes de communication intégrée est spécialisée en services marketing et communication de pointe pour des clients de toute l'Asie du Sud.

Fondée en 2003, Beehive Communications emploie plus de 130 collaborateurs offrant des solutions intégrées, avec des spécialités en création, management de la réputation, médias, numérique, activation de marque et études. Basée à Mumbai, l'agence est également présente à Delhi et à Bangalore.

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

Toujours fin octobre, Publicis Groupe a annoncé le rapprochement entre Heartbeat Ideas, l'une des agences numériques les plus réputées dans la communication santé, et le réseau santé de Saatchi & Saatchi aux États-Unis, pour former un tout nouvel acteur sur le marché, d'une position et d'une envergure sans égale.

Fondée en 1998, l'agence Heartbeat rassemble aujourd'hui 90 collaborateurs dans ses bureaux de New York et de Santa Monica en Californie. Heartbeat Ideas et Heartbeat West offrent des services complets, toutes deux engagées dans la recherche d'idées originales et d'innovations dans le domaine de la santé.

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

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

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



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

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

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

Les acquisitions de l'année 2014 ont été consacrées à des investissements ciblés, en cohérence avec la stratégie de développement du Groupe. La quasi-totalité de ces acquisitions a été réalisée afin d'enrichir ses compétences dans des domaines en constante évolution : les réseaux sociaux, des media 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 a été sans conteste le projet d'acquisition de Sapient, société unique dans sa capacité à marier business, marketing et technologie dans un environnement technologique en perpétuel changement à une vitesse accélérée.

Le 10 janvier, acquisition de Qorvis Communications, un des premiers cabinets de relations publiques des États-Unis, qui a intégré MSLGROUP, le réseau de RP et de communication stratégique de Publicis Groupe. Fondé en 2000 par Michael Petruzzello, Managing Partner, Qorvis compte plus de 80 professionnels basés à Washington, D.C. Spécialisé avant tout dans les affaires publiques, Qorvis bénéficie également de solides ressources dans les médias sociaux, le numérique, et offre des services intégrés. Qorvis va ainsi considérablement renforcer la présence de MSLGROUP sur cette région des USA.

Le 21 janvier, acquisition d'Applied Media Logic (AML), une des principales agences media en Afrique du Sud, sera intégrée au réseau ZenithOptimedia. Créée en 2002 et basée à Johannesburg, AML emploie une équipe de 25 professionnels. Considérée comme l'une des dix meilleures agences média d'Afrique du Sud, AML compte parmi ses principaux clients L'Oréal, Reckitt Benckiser, FutureLife, Frank.net, House of Mandela, Fedhealth et Nashua.

Le 30 janvier Publicis Groupe a procédé à une prise de participation majoritaire dans Law & Kenneth, la plus grande agence indienne indépendante de publicité et numérique, qui sera intégrée au réseau Saatchi & Saatchi Inde. Law & Kenneth fondée en 2004 par Praveen Kenneth et Andy Law, avec comme investisseur et co-fondateur Anita Roddick de "The Body Shop", emploie plus de 285 experts. Devenue une agence à services complets, spécialisée en publicité traditionnelle et numérique ainsi qu'en gestion de marques et marketing, elle travaille pour toute une palette de clients locaux et internationaux.

Le 25 février, acquisition de Lighthouse Digital, agence leader du marché sud-africain, spécialisée dans les médias numériques. L'agence sera intégrée à Starcom MediaVest Group (SMG) en Afrique du Sud. Pionnière des outils d'analyse des médias sociaux, Lighthouse est la première agence africaine à offrir à ses clients un reporting en ligne sécurisé en temps réel. L'agence est également spécialisée dans la programmation d'achat d'espace média et dans la recherche de mots clés grâce à l'utilisation d'outils de gestion des enchères automatisés. Fondée en 2009 par Aaron van Schaik et Steven Waidelich, Lighthouse est devenue la plus grande agence numérique du continent africain. Basée à Johannesburg et Cape Town, elle dispose d'une équipe de 30 experts dans les médias numériques.

Le 6 mars, acquisition de Hawkeye, agence leader dans le marketing numérique, spécialisée en analyse de données, stratégie numérique, CRM et marketing expérientiel. L'agence, basée à Dallas, sera intégrée à Publicis North-America au sein du réseau Publicis Worldwide. Elle propose un éventail de services intégrés de marketing numérique, tels que la gestion et l'analyse des datas, la conception et le développement de sites internet et le marketing social et mobile.

Le 8 avril, acquisition d'OwenKessel, une des meilleures agences créatives en Afrique du Sud, qui est basée à Johannesburg, compte 80 experts et offre une gamme complète de services dont le conseil, la création, le marketing en ligne, les medias sociaux et le *branded content*.

Le 9 mai, Publicis Groupe SA et Omnicom Group Inc. ont annoncé conjointement mettre un terme à leur projet de fusion entre égaux par un accord mutuel. Les deux entreprises se sont mutuellement déchargées de toute responsabilité et aucune indemnité n'a été versée de part et d'autre. Cette décision a été unanimement approuvée par le Directoire et le Conseil de surveillance de Publicis Groupe et par le *Board of Directors* d'Omnicom Group. Par ailleurs, les décisions votées par la masse des porteurs d'Oranes en AGE le 10 octobre 2013 sont, du fait de la non réalisation de la fusion, devenues caduques. Néanmoins, le 16 septembre 2014, le Groupe a annoncé son intention de soumettre aux assemblées compétentes le projet de remboursement anticipé de ces Oranes.

Le 12 juin, le Groupe a annoncé la cession de sa participation dans le capital de l'agence française Royalties. Le Groupe, actionnaire majoritaire depuis 2008, a accepté de céder sa participation de 60 % aux membres fondateurs.

Le 26 juin, Publicis Groupe a annoncé la création de ROAR, entité basée à New York et regroupant les meilleurs talents et expertises issus des ressources digitales du Groupe. ROAR a été conçue pour servir JP Morgan-Chase, son succès pouvant l'amener à étendre ses services à d'autres partenaires.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Investissements

1

Le 1^{er} juillet, acquisition de Crown Partners aux États-Unis, spécialiste d'e-business offrant une gamme de services complets permettant de développer le e-commerce et le contenu en ligne.

Le 3 juillet, le Groupe a acquis Salterbaxter, cabinet de conseil international. Basé au Royaume-Uni, ce cabinet est reconnu pour son expertise en stratégie et communication de développement durable.

Le 8 juillet, le Groupe a acquis Cybermedia, maison-mère de la société Proximedia, basée à Bruxelles et leader dans les services Internet aux PME en Belgique et aux Pays-Bas. Avec cette acquisition Publicis Groupe crée un leader européen de la communication digitale locale tout en accélérant le développement de Publicis Webformance.

Le 10 juillet, en Afrique, Publicis Groupe a acquis Prima Integrated Marketing (Prima), l'agence digitale Sud-Africaine et pris une participation chez AG Partners, un réseau panafricain de communication. Chacune de ces entités a intégré Publicis Worldwide en Afrique. Simultanément Publicis Groupe acquiert Lead2Action, la meilleure agence digitale du Mexique, intégrée au sein de Publicis Mexico.

Le 2 septembre, Publicis Groupe a annoncé l'acquisition de Nurun, agence conseil mondiale spécialisée en technologie, filiale de Quebecor Media, au Canada. Les expertises de Nurun y compris l'innovation des technologies de l'information, leur intégration et leur maintenance sont exercées dans les domaines suivants : recherche de design, produits numériques, conception des services, plateformes de transaction, interfaces utilisateurs et écosystèmes post-PC. En ligne avec son plan stratégique à l'horizon 2018, fondé sur son leadership digital et technologique, Publicis Groupe a annoncé le 17 novembre l'intégration des talents et de l'expertise de Nurun dans deux de ses réseaux : Razorfish Global et Publicis Worldwide.

Le 8 septembre, acquisition de Turner Duckworth, agence de design et de stratégie de marque aux États-Unis qui a rejoint Leo Burnett.

Le 26 septembre, acquisition de l'une des principales agences de marketing intégré business-to-business (B2B), zweimaleins GmbH, basée à Berlin. L'agence est intégrée à Saatchi & Saatchi Berlin pour former Saatchi & Saatchi Pro.

Le 30 septembre, le Groupe a acquis Ambito5, première agence spécialisée dans les médias sociaux en Italie.

Le 8 octobre 2010, acquisition par Publicis Groupe de trois des principales agences d'Afrique du Sud couvrant un large éventail d'expertises : BrandsRock, leader de l'engagement des marques, Liquorice, l'une des grandes agences de marketing numérique du pays et MACHINE, agence très souvent récompensée et opérant de manière intégrée.

Le 10 octobre, dans la foulée de son accord avec Adobe, Publicis Groupe a annoncé l'acquisition de 3|SHARE. Basée à San Diego, 3|SHARE est experte et partenaire en solutions Adobe de « *Business Plus Level Solution* » et s'est imposée comme leader sur le continent Nord-Américain dans la mise en œuvre de solutions numériques appliquées au marketing.

Le 13 octobre Publicis Groupe a conclu un partenariat stratégique avec Matomy Media Group Ltd, leader mondial de la communication digitale à la performance basé à Tel Aviv, partenariat au terme duquel il a acquis 20 % du capital de Matomy au prix de 227 pence par action. En outre, Publicis Groupe s'est vu accorder une option d'achat irrévocable sur 4,9 % supplémentaires d'actions de Matomy. Matomy est un leader mondial de la communication digitale à la performance, l'une des techniques les plus complexes du marketing digital requérant une compréhension approfondie des comportements des consommateurs et de leurs actes d'achats en ligne à l'ère du numérique.

Le 28 octobre, Publicis Groupe a annoncé l'acquisition de RUN, plateforme d'achat programmatique multicanal et d'analyse des données en temps réel. RUN est dotée de capacités mobiles exceptionnelles permettant aux annonceurs de réaliser des campagnes ciblées grâce aux données. À travers sa plateforme avancée de gestion des données (DMP), collectées notamment à partir de mobiles, RUN recueille, croise et analyse diverses données consommateurs provenant de multiples sources y compris des opérateurs de téléphonie mobile et des fournisseurs d'accès Internet (FAI).

Le 30 octobre, Publicis Groupe a procédé à l'acquisition de Monkees, agence de référence en France spécialisée dans le marketing digital et le social media. Forte de 15 ans d'expérience, Monkees développe une expertise unique avec une acuité particulière dans la distribution et le e-publishing.

Le 3 novembre, Publicis Groupe et Sapient ont annoncé la signature d'un accord définitif portant sur l'acquisition de Sapient par Publicis Groupe pour un prix payable en numéraire de 25 dollars par action Sapient soit un prix total de 3,5 milliards de dollars. Cet accord a été approuvé à l'unanimité par le Directoire et le Conseil de Surveillance de Publicis Groupe et le *Board of Directors* de Sapient. Sapient est une entreprise unique née de la technologie, avec des compétences affirmées dans la communication, le marketing, le commerce omnicanal ainsi que le consulting. Ces expertises sont essentielles pour aider les clients du Groupe à faire face à leur transformation imposée par le numérique. La réalisation effective de cette acquisition est intervenue en février 2015.

Le 11 décembre, Publicis Groupe a annoncé l'acquisition de Relevant24 (R24), agence leader dans la création de contenus multimédias originaux au service de la pertinence des marques. Basée à Boston (Massachusetts), R24 emploie 23 collaborateurs qui utilisent en temps réel les données acquises sur les clients pour produire des contenus originaux au quotidien a rejoint Starcom MediaVest Group.

Les paiements effectués (décaissements bruts, avant déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2014 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 308 millions d'euros. Par ailleurs, 103 millions d'euros ont été décaissés pour des paiements de complément de prix et 76 millions d'euros pour des paiements de participations ne donnant pas le contrôle.

En 2014, le Groupe n'a procédé à aucun rachat d'action en dehors des rachats effectués dans le cadre du contrat de liquidité.



1.5.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS EN COURS

Le 4 février 2015, toutes les autorisations réglementaires pour l'acquisition de Sapient ont été obtenues, permettant la finalisation de l'offre publique d'achat le 6 février 2015.

1.5.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS À VENIR

L'impact déterminant de la technologie sur la société, les comportements de consommateurs de plus en plus avisés, la multiplication des canaux de communication, le poids croissant du commerce omnicanal et du marketing *one on one* conduisent à un changement des techniques du marketing et de la communication à ce nouvel environnement. Cette adaptation est impérative pour aider les entreprises à interagir avec des consommateurs toujours mieux informés.

A la pointe de cette révolution Publicis Groupe poursuivra néanmoins ses investissements dans le digital, les talents et les nouvelles technologies. Ainsi tous les investissements à venir s'inscrivent, comme par le passé, dans une stratégie choisie dont le but est de concevoir un Groupe qui soit le meilleur créateur de valeur pour ses clients, ses collaborateurs et ses actionnaires en bénéficiant de la plus robuste combinaison de créativité, de science des données et de technologie.

C'est en 2015 qu'a été clôturée l'acquisition de Sapient. Les effets de cette importante acquisition seront reflétés dans les comptes 2015 et toutes ses implications seront détaillées dans les prochains rapports d'activité.

Enfin, le Groupe a des engagements relatifs à des compléments de prix et à des rachats de participations d'actionnaires minoritaires pour des montants, au 31 décembre 2014, s'élevant respectivement à 322 millions d'euros et 83 millions d'euros, soit au total 405 millions d'euros dont 179 millions d'euros à payer à moins d'un an.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Contrats importants

1.6 CONTRATS IMPORTANTS

Le 3 novembre 2014, la Société a conclu un accord définitif portant sur l'acquisition de Sapient par Publicis Groupe. L'acquisition est réalisée sous forme d'une offre publique d'achat en numéraire visant la totalité des actions en circulation de Sapient. La réalisation de cette offre publique d'achat était soumise à certaines conditions suspensives, dont l'obtention des autorisations réglementaires requises, y compris des autorités de la concurrence aux États-Unis et en Allemagne, qui ont été remplies. Le closing de la transaction a eu lieu le 6 février 2015.

À l'exception de ce qui est décrit au présent chapitre, la Société n'a pas, au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2014, conclu d'autres contrats importants.



1.7 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les différentes entités composant le Groupe ont mis au point diverses méthodologies d'analyse, d'études (notamment sur le comportement des consommateurs, les évolutions sociologiques) et des outils (logiciels ou systèmes spécifiques) utiles dans leur mission auprès des clients. La majeure partie de ces outils concerne les activités de media-planning de ZenithOptimedia et Starcom MediaVest dans leur recherche des points de contact les plus pertinents pour les cibles de leurs clients, tandis que d'autres sont intégrés au processus de planning stratégique des agences et constituent des piliers du positionnement unique de chaque marque publicitaire. En outre, certains outils sont appliqués à la gestion numérique des données marketing pour des clients (au sein de l'entité MarketForward). Il convient de préciser que plusieurs de ces outils ont nécessité des investissements pour leur développement ou une coopération avec des sociétés d'études externes. La politique du Groupe en la matière est décrite dans la note 1.3 des comptes consolidés figurant au chapitre 4.6 du présent document.

- Pour **Publicis** : Ignition, Ignition Day Workshops, Brand 16, Android / iOS Mobile SDK Toolkit, Nurun Design Process, Talkmaster et Publicis Insider, outils pouvant être activés dans le cadre de la méthodologie Lead the Change, Brand Optimization et Brand Aesthetic.
- Pour **Leo Burnett** : BrandProspectR Segmentation, Behavioral ArchetypesSM, BrandPersonaSM Archetypes, What If? Mapping, InnerviewSM Motivation Analytics, Risk Reward Model of Advertising Effects, HumanKind Purpose Workshop, The Decision DNASM, Acts Lift, ChatCastSM Web, Mining, ChatCastSM Companion Survey, HumanKind QuotientSM, BrandStockT Equity Metrics, Cultural Fuel, Pinpoint Quick Quant, Red and Blue America, BrandShelterSM Recession, Analytics, The Forgotten Senior, Freaks and Geeks vs. The 'In' Crowd, The Luxury Profiler, PeopleShop, MobileShop, SocialShop, Behavioural Currents, Being Human, Maximizing Innovation by Leveraging 9 Styles, Modern Masculinity, and The Sharing Economy: Where We Go From Here, Idea Spot, Trend, Trek, Behaviour Trek, Foresight Lab, Innovation Lab: T-96, Innovation Lab: Pressure Cooking, Design, Ultimate Consumer Lab, Focus Group 2.0, Sherlock Holmes Recruiting, eConduit Suite of Tools, BrandTrac, QuickPredict, Return ePanel.
- Pour **Saatchi & Saatchi** : Contentizer, Strategic Toolkit, Sisomo, Xploring, the Story Brief, Inside Lovemarks (en association avec QiQ), Lovemarks Connector Kit (y compris les pratiques Lovemarks: Discovery, Exploration, Inspiration, Attraction et Evaluation), Saatchi & Saatchi Ideas SuperStore, ainsi que Publicis Ideas IQ Protocol (développé par Saatchi & Saatchi pour Publicis Groupe), Saatchi & Saatchi X, Shopper Cycle, Saatchi & Saatchi S, Star Mapping, Ten Cycle Star Mapping, Global Affluent Tribe et Lasting Marks.
- Pour **Fallon Worldwide** : Brand-Tube.
- Pour **BBH** : BBH Analytical Toolkit, BBH Knowledge & Insight et BBH Performance Dashboard.
- Pour **MSLGROUP** : FreeThinking, People's Lab, e-Reputation Scorecard, Story Stream Lab, Corporate Brand e-ambassadors, Social Business Navigator, Fem'Insight et Fem'Connect.

Dans le domaine du conseil media :

- **ZenithOptimedia** a développé et utilise plusieurs outils, méthodologies et méthodes d'analyse de recherche (research analytics) incluant : Catalyst, Frequency Planner, Consumer Profiler, Market Priorization Planner, Multi-Copy Planner, Multi-Media Calculator, ROI Modeler, Seasonality Planner, Wizard TV Planner, ZEAL, Zone, Social Tools, Global Analytics Center (Glance), Innovations Database, SEO Watch, SocialTools, Touchpoints ROI Tracker, Video Allocator, Spot Map, Live, Liquid Insights, Most Valuable Consumer, Content Audit, Benchtools, TV Analyzer, Adforecast.com, Ninah Market Mix Modeling (MMM), Ninah Marketing PlanLan (MPL), Ninah Multi-touch Attribution (MTA), Live Knowledge Center, Media 1440 et Value Tracker. Suite et Customer Resource Center.
- **Starcom MediaVest** utilise, entre autres, Tardiis, Tardiis Fusion, Innovest, Media Pathways, Digital Pathways, Pathfinder, Contact Destinations, Intent Tracker/Modeler, Connections Stories, Captivation Blueprint, Map, Beyond Demographics, Media in Motion (en attente du brevet), Budget Allocator, Budget Calculator, Pearl, Ace, Brain Conquest, CVT (ciblage de la clientèle), SPACE ID, Truth Maps, Idea vet and Ideaweb, The Mic, Pulse, Webreader, Surveillance, KPI Engine, BARometer, StarcomEQ, Starcom IQ, Soundwave, Titan, SMBI, EIC, Starprofiler, The Street MAD, Balance TV, .Poem, Benchtools, AOD, MaxxReach, Beacon et ESQ, Connected Intelligence, Community Igniter, Linkd.3, Contagion, Echo Listening, Echo Measurement, Echo Activation, Experience Creation Framework, Catalyst, Content Scale, SMG's PACE panel, Yangtze, GEMS, smgOS et Convergence Analytics.
- **DigitasLBI** commercialise auprès de ses clients, entre autres, Media Futures Desk, Multi-Model Attribution, BrandLive, CONX, MDK, Polino Map, LookOut, People Pulse, Early Warning, Pathematix, the Dashboard, The Port, Marketing Cloud, RepNation, Site Core Toolbox, CQ Toolbox, EPI Base, Earned Media Planning, Lens, IDIOM, Spindrift Site Builder, Momentum, et Hypermedia API.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Recherche et développement

- **Performics** utilise les méthodologies, outils et recherches suivants pour ses clients : Planalytics, Dynamic Persona Development, Searcher Journey Analysis, Benchtools, Socialtools (en partenariat avec Zenith), Social Influence on Search Audit, PFX Forecasting & Planning Tool, PFX Opportunity Matrix, Paid Search Strategic Audit, Paid Search Campaign Architecture Methodology, OneSearch Learning & Measurement Framework, Search Governance Model (SGM), Microtargeting, Hyperflighting, PFX LinkWheel, 4 SEO Pillars, SEO Deliverable Framework, Link Portfolio Audit Tool, Local SEO 3 Pillar Methodology, Mobile Experience Optimization Audit, TV-to-Search Methodology, Online/Offline Measurement, Advanced Copy Testing, GLANCE Data Management & Business Intelligence Platform (en partenariat avec Zenith), Cross-Channel Reporting, Account Monitoring Suite, Budget Tracker, Program Management Suite et Customer Resource Center, Pegasus, Performance Content, Community, et Forum Boost.
- **Razorfish** commercialise auprès de ses clients Fluent, RIAX, RTS Live, CookieCutter, RankSource, Market Mapper, SEO Source, Segmenter, Site Optimization, Skymanager (UK), Razorfish 5D, Razorfish Mobile Framework, CloudServe, VisualCloud, Rosetta Connector, et Rosetta's In-Store Customer Engagement (ICE) Platform.
- **VivaKi** utilise les plateformes, produits et programmes suivants : Audience On Demand (AOD) Solutions Suite, Media DMP, Quality Index, Amplif.r, AOD Platform, VivaKi Verified, DSP Configurator, SkySkrafer, Benchtools, Headroom (CPA) Analysis Tool, Performance Optimization Tool, Audience (Segmentation) Analysis, Partnerships, et Perpetual Beta.

Enfin, au sein de **Prodigious**, **Market Forward** conçoit, développe et propose BrandVault (Digital Asset Management), Brandtracker, BrandApproval et BrandReport (Digital Workflow) ; des solutions en ligne qui permettent aux équipes de production ainsi qu'à leurs clients - agences et marques - de collaborer plus efficacement, en harmonisant les process tout en contribuant à maîtriser les coûts d'opération.



1.8 FACTEURS DE RISQUE

Les facteurs de risques suivants, complétés d'autres informations et des comptes consolidés du Groupe figurant dans le présent document, doivent être pris en compte, avant toute décision d'investissement dans les actions ou les instruments financiers de Publicis Groupe. Chacun de ces risques peut avoir un impact négatif sur les résultats et la situation financière du Groupe ainsi que sur son cours de Bourse. D'autres risques ou incertitudes dont la Société n'a pas connaissance, ou qui sont actuellement non significatifs, pourraient également devenir des facteurs importants ayant un impact négatif sur le Groupe. La Société n'identifie pas à ce jour de stratégie ou facteur de nature économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou susceptible d'influer de manière directe ou indirecte, sur ses opérations.

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

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

Le secteur de la publicité et de la communication peut connaître des périodes de récession liées à celles de l'économie en général. Comme l'ont montré les années précédentes, ce secteur est sensible aux variations d'activité des annonceurs et à la réduction de leurs investissements publicitaires. Les périodes de récession peuvent s'avérer plus marquées dans le secteur de la publicité et de la communication que dans d'autres secteurs, notamment du fait que de nombreuses entreprises réagissent à un ralentissement de l'activité économique en réduisant leur budget de communication afin de préserver leurs objectifs de rentabilité. En outre, le règlement de créances d'honoraires par des clients en faillite ou insolvable peut s'avérer difficile voire impossible. C'est pourquoi les perspectives commerciales, la situation financière et les résultats pourraient être sensiblement affectés par une conjoncture économique qui se dégraderait, sur un ou plusieurs marchés, et par les réductions des budgets publicitaires des annonceurs.

La présence du Groupe sur des marchés géographiquement diversifiés le rend moins sensible à la conjoncture défavorable d'un marché donné. De plus, le Groupe a choisi à partir de 2006 de se donner comme priorité stratégique son développement dans les pays émergents et sur le marché de la publicité numérique. Ce choix judicieux, validé par la transformation du marché et l'évolution des besoins de nos clients, nous a permis de préserver, voire d'améliorer, la pertinence de notre offre et de bien résister à la pression concurrentielle.

En liaison avec la Direction générale et la Direction financière du Groupe, les directions opérationnelles des réseaux du Groupe demeurent particulièrement attentives à leurs structures de coût et adoptent des plans d'action pour maintenir le niveau de rentabilité.

LE GROUPE ÉVOLUE DANS UN SECTEUR EXTRÊMEMENT CONCURRENTIEL

Le secteur de la publicité et de la communication est extrêmement concurrentiel et devrait le rester. Les concurrents du Groupe sont de toutes tailles et de tous types, allant de grands groupes internationaux aux petites agences opérant sur des marchés locaux ou régionaux. De nouveaux acteurs tels que les intégrateurs de systèmes, les spécialistes de la conception et de l'exploitation des bases de données, les entreprises de télémarketing et les sociétés du secteur de l'Internet disposent désormais de solutions techniques qui répondent à certains besoins de marketing et de communication auxquels doivent faire face les clients. Le Groupe est en concurrence avec ces entreprises et ces agences tant pour conserver ses clients actuels que pour conquérir de nouveaux clients et de nouveaux budgets. L'accentuation de la pression concurrentielle pourrait influencer négativement sur les revenus ou les résultats du Groupe.

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

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

LES CONTRATS PEUVENT ÊTRE REMIS EN CAUSE TRÈS RAPIDEMENT

L'annonceur peut à son initiative mettre un terme avec un préavis relativement court, généralement de l'ordre de trois à six mois, au contrat qui le lie à son agence de communication soit à tout moment, soit à l'arrivée du terme du contrat. Par ailleurs, les mises en compétition portant sur des contrats de publicité avec les clients du Groupe peuvent intervenir à intervalles réguliers. En outre, il existe une tendance à la réduction progressive du nombre d'agences travaillant avec un annonceur et à la concentration des budgets publicitaires entre quelques agences de



PRÉSENTATION DU GROUPE

Facteurs de risque

1

référence. Enfin, avec l'intensification des processus de consolidation des entreprises au niveau mondial, le risque de perte d'un annonceur à la suite d'une fusion/acquisition est devenu assez fréquent.

Pour faire face à ce risque, les contrats significatifs existants font l'objet d'un suivi régulier au niveau des directions opérationnelles et au niveau du Groupe, ce qui permet de veiller à la satisfaction des clients et d'anticiper les risques de remise en cause.

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

Les 5, 10, 30 et 100 premiers clients représentent en 2014 respectivement 17 %, 24 %, 40 % et 59 % du revenu consolidé du Groupe (voir également chapitre 4.6 « Notes aux comptes consolidés », note 26 « Gestion des risques de marché »). Un ou plusieurs de ces principaux annonceurs pourraient décider à l'avenir soit de recourir à d'autres agences de publicité et de communication soit de réduire leurs investissements, voire de les supprimer, à n'importe quel moment sans avoir à en justifier. Une réduction substantielle des dépenses de publicité et de communication des annonceurs les plus importants, voire la perte de certains de ces budgets, pourrait avoir une incidence négative sur l'activité et les résultats du Groupe.

En liaison avec la Direction générale du Groupe, les directions opérationnelles des réseaux du Groupe analysent de manière continue l'exposition du Groupe à la perte de contrats significatifs.

Voir chapitre 1.4.5 du présent document pour une liste des principaux clients des grands réseaux du Groupe en 2014. Le Groupe dispose d'un portefeuille de clients diversifié et représentatif de l'économie mondiale et compte parmi ses clients un grand nombre occupant une position de leader mondial ou national dans leur secteur. La récurrence du revenu et des contrats est variable selon les clients. Toutefois, les revenus de Publicis Groupe se caractérisent par une forte proportion de clients fidèles sur de nombreuses années. La durée moyenne de rétention des dix principaux clients du Groupe s'élève à 45 ans.

LA CROISSANCE DU GROUPE PEUT SE TROUVER ENTRAVÉE EN RAISON DE LA SURVENANCE DE CONFLITS D'INTÉRÊTS ENTRE ANNONCEURS D'UN MÊME SECTEUR

La capacité du Groupe ou d'un réseau à obtenir un nouveau client peut parfois être limitée par le fait que le Groupe est associé à un concurrent ou par une clause d'exclusivité dans un contrat client existant. Le Groupe évite autant que possible ce genre d'engagement et dispose en outre de plusieurs réseaux, ce qui est de nature à limiter les situations de conflits d'intérêts. Néanmoins, la survenance de conflits d'intérêts existe et peut limiter les perspectives de croissance du Groupe et influencer négativement sur ses revenus ou ses résultats.

En liaison avec la Direction générale du Groupe, les directions opérationnelles des réseaux du Groupe analysent de manière continue l'exposition du Groupe aux risques de conflit d'intérêts.

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

Le secteur de la publicité et de la communication se caractérise par la grande mobilité de ses professionnels. Si le Groupe perdait le concours de certains dirigeants et collaborateurs, cela pourrait nuire à ses activités et ses résultats. La réussite du Groupe dépend aussi très largement du talent et des compétences des créatifs, commerciaux et spécialistes media, ainsi que de la qualité des relations qu'ils entretiennent avec les clients. Si le Groupe n'était plus en mesure d'attirer et de retenir de nouveaux collaborateurs de valeur, ou s'il n'était plus capable de retenir et de motiver ses collaborateurs clés, les perspectives, les activités, la situation financière et les résultats du Groupe pourraient en être significativement affectés.

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

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

1.8.2 RISQUES RÉGLEMENTAIRES ET JURIDIQUES

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

Le secteur de la communication dans lequel le Groupe opère est soumis à des lois, des réglementations et des pratiques d'autodiscipline. Les gouvernements, les autorités de régulation et les associations de consommateurs envisagent régulièrement d'interdire ou de restreindre la publicité sur certains produits et services ou encore de réguler certaines activités exercées par le Groupe (comme par exemple, la loi Sapin



en France qui interdit aux agences d'acheter des espaces publicitaires pour les revendre à leurs clients, et les réglementations qui tendent à restreindre la publicité sur l'alcool, les produits pharmaceutiques, les produits alimentaires ou le tabac dans la plupart des pays). La mise en place de telles restrictions pourrait nuire aux activités et aux résultats du Groupe et expose le Groupe à un risque de poursuites judiciaires notamment de la part d'associations de consommateurs ou d'autorités administratives ou de régulation.

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

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

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

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

Les dommages et intérêts éventuels à régler, ainsi que les honoraires d'avocats pouvant découler de telles actions, pourraient nuire aux perspectives, à l'activité, aux résultats et à la situation financière du Groupe dans la mesure où il ne serait pas assuré contre ces risques, ni garanti par l'annonceur. Dans tous les cas, l'image de l'agence peut se trouver entachée par de telles actions.

En liaison avec la Direction générale, la Direction juridique suit régulièrement l'évolution des risques liés aux litiges significatifs. Le Groupe n'a pas connaissance de procédures judiciaires ou d'arbitrage susceptibles d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois un effet significatif sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

Voir aussi note 20 et note 1.3 des comptes consolidés (chapitre 4.6) relatives aux « Provisions pour litiges ».

1.8.3 RISQUES LIÉS AUX FUSIONS ET ACQUISITIONS

LE DÉVELOPPEMENT PAR ACQUISITIONS D'ENTREPRISES OU PRISES DE PARTICIPATIONS PEUT PRÉSENTER DES RISQUES

Un des volets de la stratégie du Groupe vise à enrichir la palette des services offerts dans le domaine de la publicité et de la communication et développer ses activités dans des marchés à forte croissance. Pour ce faire, il est procédé à des acquisitions et des prises de participations, stratégie qui pourra se poursuivre. Dans cette perspective, l'identification de cibles à acquérir peut se révéler délicate et l'évaluation des risques liés à une opération d'acquisition ou de prise de participations peut être erronée. En outre, il est possible que certains risques ne soient pas divulgués par les vendeurs. On notera que le contexte réglementaire changeant et imprévisible dans certains pays émergents (voir chapitre 1.8.4 ci-dessous) et certaines pratiques locales dans ces régions sont une source supplémentaire de risques liés aux acquisitions. De plus, l'acquisition d'une société peut être réalisée à des conditions moins satisfaisantes que prévu et l'intégration d'une société nouvellement acquise au sein du Groupe peut s'avérer difficile ou ne pas produire la totalité des synergies et autres avantages attendus. De tels événements pourraient avoir des conséquences négatives sur les résultats du Groupe.

Une description des principales acquisitions réalisées par le Groupe au cours de l'année 2014 figure au chapitre 1.5.1 « Principaux investissements réalisés au cours des trois dernières années ». Voir également la note 2 des comptes consolidés (chapitre 4.6) relative à la « Variation du périmètre de consolidation ».

Le Groupe dispose d'un processus formel et centralisé d'acquisition piloté par la Direction générale et auquel contribuent principalement la Direction des fusions et acquisitions, la Direction financière, la Direction juridique, la Direction des ressources humaines ainsi que les directions opérationnelles et financières des réseaux.

Le processus d'intégration des entités acquises est principalement sous la responsabilité des directions des réseaux avec un suivi de la Direction générale du Groupe, particulièrement pour les acquisitions significatives. Pour l'acquisition de la société Sapient, un comité d'intégration multifonctionnel, sous la responsabilité de la Direction générale du Groupe, a été mis en place, afin d'assurer l'intégration rapide de Sapient au sein du Groupe et de faciliter la réalisation des synergies et autres avantages attendus. Un bilan de la performance des acquisitions est effectué régulièrement par la Direction financière, en lien avec la Direction générale ; ce bilan est présenté au Comité d'audit ainsi qu'au Conseil de surveillance.

LES ÉCARTS D'ACQUISITION ET LES ACTIFS INCORPORELS (MARQUES, RELATIONS CLIENTÈLE) INSCRITS AU BILAN DU GROUPE POUR LES ENTREPRISES ACQUISES PEUVENT DEVOIR ÊTRE DÉPRÉCIÉS

Des montants importants sont inscrits au bilan du Groupe au titre des écarts d'acquisition. En effet, du fait de la nature de l'activité du Groupe, les actifs les plus importants sont en général incorporels et comptabilisés en tant que tels. Le Groupe procède chaque année à une évaluation de ces écarts d'acquisition et actifs incorporels afin de déterminer s'ils ne doivent pas être dépréciés. Les hypothèses faites en vue d'estimer les résultats et les flux de trésorerie prévisionnels lors de ces réévaluations peuvent ne pas être confirmées par les résultats réels ultérieurs. Si le Groupe était amené à opérer de telles dépréciations, la perte comptable en découlant pourrait influencer négativement sur les résultats et la situation financière du Groupe.

L'analyse des écarts d'acquisition et des actifs incorporels inscrits au bilan du Groupe figure en notes 10 et 11 des comptes consolidés (chapitre 4.6).

1.8.4 RISQUES LIÉS À LA PRÉSENCE INTERNATIONALE DU GROUPE

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

Le Groupe développe des activités dans différents pays émergents. Les risques liés à l'activité dans ces pays peuvent comprendre notamment la nationalisation, l'instabilité sociale, politique et économique, un risque de change accru, des restrictions au rapatriement des devises et le règlement tardif des factures. L'assurance ou la couverture de ces risques peut s'avérer impossible. En outre, dans bon nombre de ces pays, les lois et réglementations applicables aux activités commerciales peuvent être floues, arbitraires, contradictoires, appliquées de façon incohérente ou de manière rétroactive. Il est donc difficile de connaître à tout moment avec certitude les dispositions précises de ces lois et règlements ou d'avoir une compréhension approfondie de leur application. La non-conformité, réelle ou alléguée, aux lois en vigueur dans ces pays pourrait influencer négativement sur les perspectives, l'activité, les résultats et la situation financière du Groupe.

En liaison avec la Direction générale du Groupe, les directions opérationnelles des réseaux du Groupe analysent de manière continue l'exposition du Groupe aux risques liés à l'activité dans les pays présentant une instabilité. Par ailleurs, le Groupe a mis en place des systèmes internes qui permettent de contrôler la conformité de ses activités avec la législation locale et minimiser les risques de violation, notamment au regard des lois anti-corruption.

Les revenus issus des économies émergentes représentent 23,7 % du revenu total du Groupe en 2014.

Voir note 27 des comptes consolidés (chapitre 4.6) pour la contribution aux revenus du Groupe par zone géographique pour les années 2012, 2013 et 2014.

1.8.5 RISQUES FINANCIERS

EXPOSITION AU RISQUE DE LIQUIDITÉ

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose d'une part de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie) pour un total au 31 décembre 2014 de 3 158 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 3 473 millions d'euros au 31 décembre 2014. Les deux composantes principales de ces lignes sont un crédit syndiqué multidevises de 1 200 millions d'euros, à échéance 2016 et une facilité de crédit de 1 890 millions de dollars US mise en place fin 2014 dans le cadre de l'acquisition de Sapient. Le Groupe a refinancé sa facilité de crédit syndiqué de 1 890 millions de dollars à échéance janvier 2016 destinée à financer l'acquisition de Sapient par un prêt moyen terme syndiqué, conclu le 20 janvier 2015, de 1 600 millions de dollars à échéance 2018, 2019 et 2020.

Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent largement de faire face au paiement de la partie à moins d'un an de la dette financière du Groupe.

Les moyens mis en place pour la gestion de la trésorerie du Groupe sont décrits au chapitre 3.4.3 du présent document.

Les emprunts obligataires ainsi que les autres dettes ne comportent pas de covenants financiers.

Voir aussi la note 22 des comptes consolidés (chapitre 4.6).



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

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

Voir aussi chapitre 3.4.3 du présent document.

EXPOSITION AUX RISQUES DE MARCHÉ

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

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

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

1.8.6 ASSURANCES ET COUVERTURES DE RISQUE

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

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

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

PROGRAMMES CENTRALISÉS

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

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

PROGRAMMES LOCAUX

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

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

LES COUVERTURES SOUSCRITES

Elles s'élèvent globalement à :

- dommages aux biens et pertes d'exploitation : jusqu'à 250 millions de dollars US ;
- responsabilité civile : de 25 à 170 millions de dollars selon les risques.

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

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

Les primes non-vie versées mondialement se sont élevées à environ 19 millions d'euros en 2014.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Facteurs de risque



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

2.1	GOUVERNANCE DE PUBLICIS GROUPE	36	2.3	OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS	80
2.1.1	Conseil de surveillance et Directoire	36	2.3.1	Termes et conditions des transactions à caractère financier réalisées avec des apparentés	80
2.1.2	Le « Directoire + »	44	2.3.2	Conventions réglementées relatives à la rémunération des membres du Directoire	80
2.1.3	Le Comité exécutif (« P12 »)	44	2.3.3	Opérations réalisées avec des apparentés	81
2.1.4	Fonctionnement des comités du Conseil de surveillance	45	2.3.4	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés - Exercice clos le 31 décembre 2014	82
2.1.5	Rapport de la Présidente du Conseil de surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance et les procédures de contrôle interne	47	2.4	RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE)	86
2.1.6	Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport de la Présidente du Conseil de surveillance de la société Publicis Groupe	54	2.4.1	Social	87
2.1.7	Application du code AFEP-Medef : mise en œuvre de la règle « Appliquer ou expliquer »	55	2.4.2	Sociétal	93
2.1.8	Code de déontologie	55	2.4.3	Gouvernance, économie & éthique	95
2.2	RAPPORT SUR LES RÉMUNÉRATIONS	57	2.4.4	Environnement	98
2.2.1	Rémunération des membres du Conseil de surveillance	57	2.4.5	Rapport de vérification des auditeurs externes indépendants	100
2.2.2	Rémunération des membres du Directoire	58			
2.2.3	Tableaux de synthèse des rémunérations	69			
2.2.4	Participation dans le capital social	77			
2.2.5	Opérations réalisées sur les titres Publicis Groupe par les dirigeants et les personnes qui leur sont liées	79			

2.1 GOUVERNANCE DE PUBLICIS GROUPE

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

Pour sa Gouvernance, Publicis s'est toujours montré innovant : depuis 1987, le Groupe a retenu une organisation duale à Directoire et Conseil de surveillance, considérant que l'équilibre des pouvoirs y était mieux assuré au bénéfice de toutes les parties prenantes. En avance sur toute exigence légale, le Conseil de surveillance est composé de femmes pour plus de la moitié de ses membres. La qualité des travaux du Conseil est garantie par la forte implication de ses membres et facilitée par le rôle de quatre comités : un Comité de rémunération distinct du Comité de nomination et un Comité des risques et stratégies distinct du Comité d'audit. En septembre 2014, la désignation du nouveau Directoire et la constitution du « Directoire + » ont pour objectif de préparer une nouvelle génération à la Direction du Groupe.

2.1.1 CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DIRECTOIRE

La Société est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance. Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance sont désignés collectivement dans le présent document par le terme « mandataires sociaux ».

2.1.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DÉCEMBRE 2014

<p>ÉLISABETH BADINTER</p>	<p>PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE PRÉSIDENTE DU COMITÉ DE NOMINATION MEMBRE DU COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES</p>
<p>Née le 5 mars 1944, de nationalité française 1^{re} nomination : 27 novembre 1987 Échéance du mandat : 30 juin 2018 Publicis Groupe SA 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Présidente du Conseil de surveillance : Médias & Régies Europe SA (France) Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Écrivain Présidente de la Fondation Marcel Bleustein-Blanchet pour la Vocation Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandat ci-dessus</p>
<p>SOPHIE DULAC</p>	<p>VICE-PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</p>
<p>Née le 26 décembre 1957, de nationalité française 1^{re} nomination : 25 juin 1998 Échéance du mandat : 30 juin 2016 Les Écrans de Paris 30, avenue Marceau 75008 Paris France</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Néant Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Présidente du Conseil d'administration : Les Écrans de Paris SAS (France) Gérante : Sophie Dulac Productions SARL (France), Sophie Dulac Distributions SARL (France) Vice-Présidente du Conseil d'administration : CIM de Montmartre SA Présidente : Association Champs-Élysées Film Festival Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus</p>
<p>SIMON BADINTER</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</p>
<p>Né le 23 juin 1968, de nationalité française 1^{re} nomination : 17 juin 1999 Échéance du mandat : 30 juin 2016 Publicis Groupe SA 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Représentant permanent de Médias & Régies Europe au sein du Conseil de surveillance de : Mediavision et Jean Mineur SA (France) Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Animateur du radio show « The Simon Rendez-Vous » (États-Unis) CEO Simbad Productions (États-Unis) Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Néant</p>



<p>CLAUDINE BIENAIMÉ</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT MEMBRE DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION</p>
<p>Née le 23 novembre 1939, de nationalité française 1^{re} nomination : 3 juin 2008 Échéance du mandat : 30 juin 2018 Publicis Groupe SA 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Néant</p> <p>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Administrateur : Gévelot SA société cotée (France), P. C. M. SA (France), Gévelot Extrusion SA (France), Gurtner SA (France) Président-Directeur Général : Société Immobilière du Boisdormant SA (France) Directeur général délégué : Rosclodan SA (France), Sopotam SA (France) Gérant : SCl Presbourg Etoile (France)</p> <p>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus</p>
<p>JEAN CHAREST</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</p>
<p>Né le 24 juin 1958, de nationalité canadienne 1^{re} nomination : 29 mai 2013 Échéance du mandat : 30 juin 2017 McCarty Tétrault Bureau 2500 1000, rue de la Gauchetière Ouest Montréal Québec H3B 0A2 Canada</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Néant</p> <p>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Associé : Cabinet McCarthy Tétrault (Canada) Président du Conseil d'administration : Windiga Energie (Canada) Président du Conseil des gouverneurs : L'Idée Fédérale (Canada) Président du Comité directeur : Partenariat pour le commerce des ressources naturelles (Canada) Co-président national et porte-parole : Mouvement Canada 2017 Redonner (Canada) Membre du Conseil consultatif : Woodrow Wilson Center – Canada Institute (Canada) Membre du panel d'experts : Forum des politiques publiques du Canada (Canada) Membre du groupe canadien de la Commission Trilatérale (Canada) Conseiller : Commission de l'Ecofiscalité (Canada)</p> <p>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants : Premier Ministre du Québec (Canada) (fin en septembre 2012) Député de Sherbrooke (Canada) (fin en septembre 2012)</p>

GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Gouvernance de Publicis Groupe

2

<p>MICHEL CICUREL</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE MEMBRE DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION MEMBRE DU COMITÉ DE NOMINATION</p>
<p>Né le 5 septembre 1947, de nationalité française 1^{re} nomination : 17 juin 1999 Échéance du mandat : 30 juin 2016 Michel Cicurel Conseil 46, rue Pierre-Charron 75008 Paris France</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Néant</p> <p>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Président du Directoire : La Maison (Luxembourg) Président du Conseil d'administration : Banque Leonardo SA (France) Vice-Président du Conseil d'administration : Coe-Rexecode (Association) Administrateur, Président du Comité des comptes et Membre du Comité de rémunération des mandataires sociaux : Bouygues Telecom SA (France) Administrateur, Membre du Comité des rémunérations et Membre du Comité des nominations et du gouvernement d'entreprise : Société Générale SA, société cotée (France) Administrateur et Président du Comité d'investissement : DF Synergies SA - Cogepa (France)</p> <p>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :</p> <p>Président du Directoire : La Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque SA (France) (fin en mai 2012), Compagnie Financière Saint-Honoré SA (France) (fin en mai 2012)</p> <p>Président du Conseil d'administration : Edmond de Rothschild SIM SpA (Italie) (fin en avril 2011), ERS SA (France) (fin en mai 2012), Edmond de Rothschild Investment Services Limited (Israël) (fin en avril 2012), Edmond de Rothschild SGR Spa (Italie) (fin en avril 2012), Président du Conseil de surveillance : Edmond de Rothschild Corporate Finance SAS (France) (fin en mai 2012)</p> <p>Vice-Président du Conseil de surveillance : Edmond de Rothschild Private Equity Partners SAS (France) (fin en mai 2012)</p> <p>Membre du Conseil de surveillance : Newstone Courtage SA (France) (fin en décembre 2011), SIACI Saint Honoré SA (France) (fin en mai 2012), Milestone SAS (France) (fin en mai 2012)</p> <p>Administrateur : Banque Privée Edmond de Rothschild SA (Suisse) (fin en mai 2012), Edmond de Rothschild Limited (Royaume-Uni) (fin en mai 2012)</p> <p>Représentant permanent de La Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque - Président du Conseil : Edmond de Rothschild Asset Management SAS (France) (fin en mai 2012)</p> <p>Représentant permanent de La Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque dans : EDRIM Solutions (France) (fin en mai 2012)</p> <p>Représentant permanent de Compagnie Financière Saint-Honoré dans Cogifrance SA (France) (fin en mai 2012)</p> <p>Censeur de Paris-Orléans SA, société cotée (France)</p>
<p>MARIE-JOSÉE KRAVIS</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE PRÉSIDENTE DU COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES</p>
<p>Née le 11 septembre 1949, de nationalité américaine 1^{re} nomination : 1^{er} juin 2010 Échéance du mandat : 30 juin 2016 625, Park Avenue New York, NY 10065 États-Unis</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Néant</p> <p>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Présidente : Musée d'art moderne (États-Unis) Senior Fellow : Hudson Institute (États-Unis)</p> <p>Membre du Conseil d'administration : Hudson Institute (États-Unis), Overseers, Memorial Sloan-Kettering Cancer Center (États-Unis), Qatar Museum Authority (Qatar)</p> <p>Membre du Comité international de conseillers : Banque fédérale de réserve à New York</p> <p>Journaliste</p> <p>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus et les mandats suivants :</p> <p>Membre du Conseil d'administration : LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA, société cotée (France), Robin Hood Foundation (États-Unis)</p>



<p>MARIE-CLAUDE MAYER</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE MEMBRE DU COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES</p>
<p>Née le 7 octobre 1947, de nationalité française 1^{re} nomination : 1^{er} juin 2010 Échéance du mandat : 30 juin 2016 Publicis Groupe SA 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Senior Vice President : Publicis Conseil SA (France) Représentant de Multi Market Services France Holdings au sein du Comité des actionnaires de Wefcos SAS (France) Administrateur : VivaKi Communications (France) Membre du Comité de Direction : Etoile Restauration SAS (France) Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Néant Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Néant</p>
<p>VÉRONIQUE MORALI</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE MEMBRE DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION MEMBRE DU COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES</p>
<p>Née le 12 septembre 1958, de nationalité française 1^{re} nomination : 1^{er} juin 2010 Échéance du mandat : 30 juin 2016 Webedia 3, avenue Hoche 75008 Paris France</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Représentant de Multi Market Services France Holdings au sein du Comité des actionnaires de Wefcos SAS (France) Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Présidente du Directoire : Webedia SA (France) Présidente : Fimalac Développement (Luxembourg) Administrateur et Vice-Chairman : Fitch Group, Inc. (États-Unis) Administrateur : Coca-Cola Entreprises Inc., société cotée (États-Unis), Fitch, Inc. (États-Unis), Financière Allociné SA (France) Administrateur et Membre du Comité des rémunérations : Alcatel-Lucent (France) Administrateur et Membre du Comité d'audit : Edmond de Rothschild Holding SA (Suisse) Membre du Conseil de surveillance, Membre du Comité d'audit et Membre du Comité des rémunérations : Edmond de Rothschild France SA (anciennement dénommée Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque SA) (France), Membre du Conseil de surveillance et Membre du Comité d'audit : Edmond de Rothschild SA (anciennement dénommée Compagnie Financière Saint-Honoré SA) (France) Présidente fondatrice de l'Association : Force Femmes, Terrafemina (France) Membre de l'établissement public : la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs-Élysées (Rmn GP) Gérante : Fimalac Services Financiers (société civile), Fimalac Tech Info (société civile) Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants : Membre de la Commission de surveillance des investissements d'avenir Membre de l'Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes Administrateur : Havas (France) (fin en 2010), Fimalac SA, société cotée (France) (fin en 2014), Groupe Lucien Barrière SAS (France) (fin en 2014) Présidente de la Commission du dialogue économique (Medef) (fin en 2010) Présidente fondatrice : TF Co (anciennement dénommée Femmes Associées SAS) (France) (fin en décembre 2013) Membre de la Fondation d'entreprise Elle (fin en 2014) Membre de l'association : Le Siècle (fin en 2014)</p>

GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Gouvernance de Publicis Groupe

2

<p>HÉLÈNE PLOIX</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT MEMBRE DU COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES</p>
<p>Née le 25 septembre 1944, de nationalité française 1^{re} nomination : 25 juin 1998 Échéance du mandat : 30 juin 2016 Pechel Industries 162, rue du Faubourg-Saint-Honoré 75008 Paris France</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Néant</p> <p>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Présidente : Pechel Industries SAS (France), Pechel Industries Partenaires SAS (France), FSH Conseil SAS (France), Sogama Crédit Associatif (France) Administrateur : Lafarge SA, société cotée (France), Ferring SA (Suisse), Sofina, société cotée (Belgique), Genesis Emerging Markets Fund Limited, société cotée (Guernesey) Représentant permanent de Pechel Industries Partenaires : Store Electronic Systems, société cotée (France) Gérante : Hélène Ploix SARL (France), Hélène Marie Joseph SARL (France), Sorepe société civile (France),</p> <p>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants : Administrateur : Completel Europe NV (Pays-Bas) (fin en 2010), BNP Paribas SA, société cotée (France) (fin en mai 2014) Représentant permanent de Pechel Industries Partenaires : Ypso Holding SA (Luxembourg) (fin en 2013), Laboratoires Goëmar (fin en 2012), Goëmar Développement (fin en 2012) Gérante : Goëmar Holding (Luxembourg) (fin en mars 2014)</p>
<p>AMAURY DE SEZE</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE PRÉSIDENT DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION</p>
<p>Né le 7 mai 1946, de nationalité française 1^{re} nomination : 25 juin 1998 Échéance du mandat : 30 juin 2016 GBL 24 avenue Manix B 1000 Bruxelles Belgique</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Néant</p> <p>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Vice Chairman : Corporation Financière Power du Canada Ltd, société cotée (Canada) Président du Conseil de surveillance : PAI Partners SA (France) Administrateur : Carrefour SA, société cotée (France), Imerys*, société cotée (France), BW Group, société cotée (Singapour), GBL SA*, société cotée (Belgique), Pargesa Holdings SA*, société cotée (Suisse), RM2 International SA, société cotée (Royaume-Uni) Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants Président Conseil d'administration : Carrefour SA, société cotée (France) (fin en 2011) Administrateur : Erbe SA (Belgique), Suez Environnement, société cotée (France) (fin en 2014), Thales SA, société cotée (France) (fin en 2013)</p>
<p>HENRI-CALIXTE SUAUDEAU</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE MEMBRE DU COMITÉ DE NOMINATION</p>
<p>Né le 4 février 1936, de nationalité française 1^{re} nomination : 27 novembre 1987 Échéance du mandat : 30 juin 2018 Publicis Groupe SA 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Administrateur : Publicis Conseil SA</p> <p>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Néant</p> <p>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Administrateur : Fondation Marcel Bleustein-Blanchet pour la Vocation (fin en juin 2014)</p>
<p>GÉRARD WORMS</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE PRÉSIDENT DU COMITÉ D'AUDIT MEMBRE DU COMITÉ DE NOMINATION</p>
<p>Né le 1^{er} août 1936, de nationalité française 1^{re} nomination : 25 juin 1998 Échéance du mandat : 30 juin 2016 Rothschild & Cie Banque 23 bis, avenue de Messine 75008 Paris France</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Membre du Conseil de surveillance : Médias & Régies Europe SA (France)</p> <p>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Vice Chairman : Rothschild Europe Censeur : SIACI Saint-Honoré SA (France)</p> <p>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants : Membre du Conseil de surveillance : Métropole Télévision SA, société cotée (France) (fin en 2014) Administrateur : Mercapital SA (Italie) (fin en 2011), Cofide SA, société cotée (Italie), Éditions Atlas SA (France) (fin en 2012), Mooncoop (fin en 2012), Hamac (fin en 2012) Censeur : Degremont SA (France) (fin en 2012) Président : chaîne thématique Histoire SA</p>

* Filiales de Corporation Financière Power du Canada Ltd.



2.1.1.2 COMPOSITION DU DIRECTOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2014

<p>MAURICE LÉVY</p> <p>Né le 18 février 1942, de nationalité française 1^{re} nomination : 27 novembre 1987 Échéance du mandat : 14 septembre 2018 Publicis Groupe SA 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France</p>	<p style="text-align: right;">PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE</p> <p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Membre du Comité exécutif (P12) : Publicis Groupe SA Membre du Conseil de surveillance : Médias & Régies Europe SA (France) Director : MMS USA Holdings, Inc. (États-Unis), ZenithOptimedia Group Limited (Royaume-Uni), MMS USA Investments, Inc. (États-Unis), BBH Holdings Ltd (Royaume-Uni), Jana Mobile, Inc (États-Unis) Management Board Member : Publicis Groupe US Investments LLC (États-Unis) Mandats en dehors du Groupe Président du Conseil de surveillance : Iris Capital Management Membre du Conseil d'administration : Institut du Cerveau et de la Moelle épinière Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants : Membre du Conseil de surveillance : Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque SA (fin en août 2013), Deutsche Bank AG (fin en mai 2012) Membre du Board : Fondation du World Economic Forum Genève (fin en août 2013) Président de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) (fin en juin 2012) Membre du Conseil d'administration : Les Arts décoratifs (fin en mars 2013), Amis du Musée du Quai Branly (fin en juin 2011)</p>
<p>JEAN-MICHEL ETIENNE</p> <p>Né le 2 novembre 1951, de nationalité française 1^{re} nomination : 1^{er} juillet 2010 Échéance du mandat : 14 septembre 2018 Publicis Groupe SA 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France</p>	<p style="text-align: right;">MEMBRE DU DIRECTOIRE</p> <p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Directeur général adjoint-Finances Groupe : Publicis Groupe SA Membre du Comité exécutif (P12) : Publicis Groupe SA Président et Président du Comité de Direction : Multi Market Services France Holdings SAS (France) Président-Directeur Général : Publicis Finance Services SAS (France) Chairman : MMS Mexico Holdings S de RL de CV (Mexique) President and Director : MMS Canada Holdings Inc. (Canada), 8504741 Canada Inc (Canada) President of the Board of Directors : MMS Italy Holdings S.r.l. (Italie), Management Board Member : Publicis Groupe US Investments LLC (États-Unis) Représentant Permanent de Multi Market Services France Holdings SAS dans Publicis Technology SA (France), VivaKi Performance SA (France), Phonevalley SA (France) Director : Multi Market Services Australia Holdings Pty Limited (Australie), PG Lion Re:Sources Australia Pty Limited (Australie), Publicis Communication Pty Limited (Australie), Re:Sources Mexico S.A de C.V (Mexique), Publicis Groupe Holdings BV (Pays-Bas), MMS Netherlands Holdings BV (Pays-Bas), Publicis Groupe Investments BV (Pays-Bas), Publicis Holdings BV (Pays-Bas), Saatchi & Saatchi Limited (Royaume-Uni), MMS UK Holdings Limited (Royaume-Uni), Lion Re:Sources UK Limited (Royaume-Uni), Lion Re:Sources Iberia S.L. (Espagne), ZenithOptimedia International Limited, (Royaume-Uni), Saatchi & Saatchi Holdings Limited (Royaume-Uni), ZenithOptimedia Group Limited (Royaume-Uni), MMS USA Holdings, Inc. (États-Unis), MMS USA Investments, Inc. (États-Unis), Shanghai Ming Mong Song Commercial Consulting Co, Ltd (Chine), BBH Holdings Ltd (Royaume-Uni) Joint Director : Multi Market Services Spain Holdings, S.L (Espagne) Managing Director : MMS Germany Holdings GmbH (Allemagne), Re:Sources Germany GmbH (Allemagne) Director, President & Treasurer : US International Holding Company, Inc. (États-Unis) Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Membre du Conseil d'administration d'ACTEO Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandat énuméré ci-dessus ainsi que le mandat suivant : Management Board Member d'Impress Packaging (fin en 2010)</p>

GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Gouvernance de Publicis Groupe

2

ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER	MEMBRE DU DIRECTOIRE
<p>Née le 7 janvier 1969, de nationalité française 1^{re} nomination : 15 septembre 2014 Échéance du mandat : 14 septembre 2018 Publicis Groupe SA 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Secrétaire Général : Publicis Groupe SA Membre du Comité exécutif (P12) : Publicis Groupe SA Présidente : Publicis Groupe Services SAS (France) Membre du Comité de Direction : Multi Market Services France Holdings SAS (France) Administrateur : Régie Publicitaire des Transports Parisiens Metrobus Publicité (France), Somupi (France) Représentant de Multi Market Services France Holdings au sein du Comité des actionnaires de Wefcos SAS (France) Director : US Internationale Holding Company Inc (États-Unis), Publicis Groupe Investments BV (Pays-Bas), Publicis Groupe Holdings BV (Pays-Bas), Publicis Holdings BV (Pays-Bas), BBH Holdings Limited (Royaume-Uni) President, Treasurer & Secretary : 1926 Merger Sub, Inc. (États-Unis) Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Néant Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Néant</p>
KEVIN ROBERTS	MEMBRE DU DIRECTOIRE
<p>Né le 20 octobre 1949, de nationalité néo-zélandaise et britannique 1^{re} nomination : 14 septembre 2000 Échéance du mandat : 14 septembre 2018 Saatchi & Saatchi 375, Hudson Street New York NY 10014-3620 États-Unis</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Head Coach : Publicis Groupe SA Executive Chairman : Saatchi & Saatchi Worldwide (États-Unis) Membre du Comité exécutif (P12) : Publicis Groupe SA Director : Fallon Group, Inc. (États-Unis), DPZ – Duailibi Petit Zaragoza Propaganda Ltda (Brésil) Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Director : Rowland Communications Worldwide, Inc. (États-Unis), Red Rose Limited (Nouvelle-Zélande), Red Rose Charitable Services Limited (Nouvelle-Zélande) Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants : Director : NZ Edge.com Holding Limited (Nouvelle-Zélande) (fin en 2013), Red Rose Music Limited (Royaume-Uni) (fin en 2013), USA Rugby (États-Unis) (fin en juin 2014) Membre du Conseil d'administration : NZ Telecom (Nouvelle-Zélande) (fin en juin 2014)</p>

2.1.1.3 DÉPARTS ET NOMINATIONS AU COURS DE L'ANNÉE 2014 ET EN DÉBUT D'ANNÉE 2015

L'Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2014 a décidé de renouveler les mandats de membre du Conseil de surveillance de Claudine Bienaimé et de Michel Halpérin, pour une durée de quatre années. Leur mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017.

Le Conseil de surveillance a eu la douleur de perdre l'un de ses membres avec le décès de Michel Halpérin le 11 août 2014.

Par ailleurs, les fonctions de Jean-Yves Naouri en qualité de membre du Directoire ont pris fin lors de la séance du Conseil de surveillance du 15 septembre 2014.

Sur proposition du Comité de nomination, le Conseil de surveillance a nommé un nouveau Directoire en date du 15 septembre 2014, composé de Maurice Lévy, Anne-Gabrielle Heilbronner, Kevin Roberts et Jean-Michel Etienne. Les membres du Directoire sont nommés pour une durée de quatre ans expirant le 14 septembre 2018. Toutefois, les fonctions de Maurice Lévy et Kevin Roberts prendront fin lors de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

Lors du Conseil de surveillance du 2 mars 2015, Hélène Ploix, Gérard Worms et Henri-Calixte Suaudeau ont exprimé le souhait de mettre un terme à leur mandat de membre du Conseil de surveillance à compter de l'Assemblée générale de mai 2015. Le Conseil a pris acte de ces démissions et a exprimé de vifs remerciements pour leur implication tout au long des années de leurs mandats. Conformément à l'accord passé à l'occasion de l'acquisition de Sapient Corporation et sur avis du Comité de nomination, le Conseil proposera la nomination de Jerry A. Greenberg en qualité de nouveau membre du Conseil au vote des actionnaires de l'Assemblée générale du 27 mai 2015.



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

Le Conseil de surveillance au 31 décembre 2014 est composé de 13 membres dont la liste figure ci-dessus (voir chapitre 2.1.1). Les règles en matière de gouvernement d'entreprise et les critères d'indépendance des membres du Conseil de surveillance adoptés par la Société sont détaillés aux chapitres 2.1.4 et 2.1.5.

Hormis les liens de parenté existant entre Élisabeth Badinter - fille de Marcel Bleustein-Blanchet, fondateur de Publicis Groupe - son fils Simon Badinter et sa nièce Sophie Dulac, il n'existe à la connaissance de la Société aucun autre lien familial entre les mandataires sociaux de la Société.

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

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

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée contre un membre du Directoire ou du Conseil de surveillance de Publicis Groupe ;
- aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée contre ces personnes par des autorités statutaires ou réglementaires ou des organismes professionnels ;
- aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance de Publicis Groupe n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Le règlement intérieur adopté par le Conseil de surveillance du 27 novembre 2012 a confirmé les critères d'indépendance qui avaient été définis une première fois lors du Conseil de surveillance du 9 mars 2004. Le Comité de nomination s'est penché, lors de ses séances de novembre 2014 puis de février 2015, sur l'indépendance des membres du Conseil de surveillance et a confirmé les critères retenus pour apprécier cette indépendance.

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

- ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.

Conformément aux principes du code AFEP-Medef, le Conseil de surveillance s'est penché sur l'indépendance de ses membres et a analysé les critères proposés par le code pour définir ceux qu'il souhaitait retenir. Le Conseil a écarté le critère de durée maximum de 12 ans pour les mandats des membres du Conseil de surveillance, considérant que cette limitation de durée n'est pas adéquate pour les Conseils de surveillance, dont le rôle est fondamentalement différent de celui des Conseils d'administration pour lesquels ces critères ont été définis.

Le Conseil de surveillance n'est pas responsable de la gestion de la Société, qui relève du seul Directoire, mais de son orientation et de son contrôle permanent. Ce rôle a conduit le Conseil à considérer que la notion de durée d'exercice du mandat est sans effet sur l'indépendance par nature de la fonction de surveillance qu'il exerce ainsi que chacun de ses membres.

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

Hormis les éléments indiqués ci-dessus au 2.1.1.4 ainsi qu'au chapitre 2.3, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de liens familiaux ni de conflits potentiels entre les intérêts des membres du Conseil de surveillance ou du Directoire de la Société et leurs devoirs à l'égard de la Société. Il n'existe pas d'engagement ou d'accord conclu par la Société ou ses filiales avec des membres du Conseil de surveillance ou du Directoire de la Société qui donnerait droit à l'attribution d'avantages à la cessation de leurs fonctions ni aucune convention conclue entre la Société, ses filiales et ces personnes, autres que ceux décrits aux chapitres 2.2 et 2.3. Sauf s'il en est précisé autrement dans le chapitre 2.3, aucune désignation d'un membre du Conseil de surveillance ou du Directoire n'a été effectuée en application d'un engagement pris envers un actionnaire majeur, un client ou un fournisseur de la Société.

2.1.2 LE « DIRECTOIRE + »

Le « Directoire + », créé en septembre 2014, rassemble des cadres dirigeants du Groupe et vient compléter le Directoire et l'accompagner dans sa gestion de l'entreprise.

Le « Directoire + » est composé au 31 décembre 2014 des personnes suivantes :

- Laura Desmond, Global CEO Starcom MediaVest Group ;
- Steve King, CEO Worldwide ZenithOptimedia ;
- Arthur Sadoun, CEO Publicis Worldwide ;
- Rishad Tobaccowala, Chief Strategist Publicis Groupe.

En février 2015, Monsieur Alan J. Herrick, CEO et co-chairman du Conseil d'administration de Sapient, appelé à devenir CEO de la plateforme Publicis.Sapient, a rejoint le « Directoire + » en qualité de membre.

Les membres de ce « Directoire + » n'ont pas la qualité de membres du Directoire. Ils assistent aux réunions du Directoire lorsqu'ils y sont conviés et participent, avec voix consultative uniquement, aux discussions et travaux de cette instance. En conséquence, ils ne participent pas au vote des décisions du Directoire.

Lorsqu'ils sont conviés à une réunion du Directoire, ils doivent veiller à conserver strictement confidentiels l'intégralité des dossiers traités et des informations recueillies pendant ces réunions.

Les membres du « Directoire + » veillent à préserver en toutes circonstances leur indépendance d'analyse et de jugement ; ils sont tenus de faire part au Directoire de toute situation de conflit d'intérêts, direct ou indirect, même potentiel, résultant des autres fonctions et responsabilités qu'ils exercent par ailleurs au sein du Groupe. Si une telle situation apparaissait, ils s'abstiendraient de participer aux discussions et travaux du Directoire sur la question considérée.

La désignation du nouveau Directoire et la constitution du « Directoire + » ont pour objet de préparer une nouvelle génération à la Direction du Groupe. Elle aura pour mission la mise en œuvre harmonieuse des changements requis pour l'optimisation de l'utilisation des moyens du Groupe et sa transformation : une alchimie de talents offrant aux annonceurs les solutions stratégiques, créatives et technologiques, capables de les aider à progresser tant en image qu'en croissance dans un monde en constant bouleversement par l'innovation technologique.

2.1.3 LE COMITÉ EXÉCUTIF (« P12 »)

Le Groupe est doté d'un Comité exécutif « P12 » qui se réunit chaque mois sous forme d'une téléconférence pour faire un point sur les résultats et les perspectives des différents réseaux et deux fois par an en personne pour discuter de la stratégie du Groupe et entrer dans le détail de certaines questions opérationnelles.

Le Comité exécutif, présidé par Maurice Lévy, est composé au 31 décembre 2014 des personnes suivantes :

- Tom Adamski, CEO Razorfish Global ;
- Tom Bernardin, Chairman et CEO Leo Burnett Worldwide ;
- Nick Colucci, Chairman et CEO Publicis Healthcare Communications Group (PHCG) ;
- Laura Desmond, Global CEO Starcom MediaVest Group ;
- Axel Duroux, Executive Vice President, Emerging and Fast Growing Markets ;
- Jean-Michel Etienne, DGA Finances Publicis Groupe, membre du Directoire ;
- Olivier Fleurot, CEO MSLGROUP ;
- Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général Publicis Groupe, membre du Directoire ;
- Steve King, CEO Worldwide ZenithOptimedia ;
- Kevin Roberts, Head Coach Publicis Groupe, Executive Chairman Saatchi & Saatchi/Fallon, membre du Directoire ;
- Arthur Sadoun, CEO Publicis Worldwide ;
- Robert Senior, CEO Worldwide Saatchi & Saatchi/Fallon ;
- Luke Taylor, Global CEO DigitasLBi ;
- Rishad Tobaccowala, Chief Strategist Publicis Groupe ;
- Mark Tutssel, Chief Creative Officer Leo Burnett Worldwide ;
- Jean-François Valent, CEO Prodigious ;
- Frank Voris, CEO ReSources.



Les réunions mensuelles sous forme de téléconférence réunissent les patrons des différents réseaux publicitaires autour des membres du Directoire et les réunions en personne regroupent, quant à elles, l'ensemble des membres du P12.

Au cours de l'année 2014, le P12 a connu le départ de Jean-Yves Naouri, DGA Opérations et COO de Publicis Groupe, membre du Directoire et a accueilli, au cours du mois de septembre, au-delà des membres qui y siégeaient déjà : MM. Tom Adamski, Axel Duroux, Robert Senior, Luke Taylor, Mark Tutssel et Jean-François Valent.

En février 2015, Messieurs Alan Wexler, Président de SapientNitro et Chip Register, Executive Vice President & Managing Director de Sapient Global Markets ont rejoint le P12.

Le Comité exécutif est l'instance de partage et d'élaboration des politiques et de la stratégie du Groupe qui permet d'assurer une fluidité de l'information entre les différentes marques et réseaux et de mettre en œuvre le mot d'ordre du Groupe « *No silos, no solos* ».

Il veille à la qualité créative et commence toutes ses réunions par une revue des créations les plus marquantes.

Il discute de la mise en œuvre des grandes politiques structurantes au niveau du Groupe :

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

Le Comité exécutif est un organe essentiel permettant à Publicis Groupe de garantir la performance du Groupe dans la mesure où :

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

2.1.4 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de surveillance a souhaité se doter de quatre comités, dont un Comité de nomination, distinct du Comité de rémunération, et un Comité des risques et stratégies, distinct du Comité d'audit allant ainsi au-delà des recommandations du code AFEP-Medef.

2.1.4.1 COMITÉ DE NOMINATION

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

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

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

Le montant des jetons de présence qui est alloué aux membres du Comité de nomination, pour chacune des réunions du Comité à laquelle ils participent, est fixé par le Conseil de surveillance dans le cadre du montant global maximum annuel des jetons de présence alloués à l'ensemble des membres du Conseil de surveillance par l'Assemblée générale des actionnaires.

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

- proposer au Conseil de surveillance les candidatures en vue de la cooptation ou de la nomination des mandataires sociaux de Publicis Groupe par le Conseil de surveillance ou par l'Assemblée générale ;
- examiner les propositions de nomination des dirigeants des principales filiales ou réseaux du Groupe ;
- suivre l'évolution des dirigeants des principales filiales ou réseaux du Groupe.

Le Comité de nomination est composé de Mme Élisabeth Badinter, Présidente, MM. Michel Cicurel, Henri-Calixte Suaudeau et Gérard Worms. Trois de ses membres sont considérés comme indépendants au regard des critères retenus par le Conseil de surveillance : MM. Michel Cicurel, Henri-Calixte Suaudeau et Gérard Worms

Le Comité s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2014 et a rendu compte de ses travaux au Conseil de surveillance. Le taux de présence de ses membres a été de 100 %.

Le Comité a étudié la composition du Conseil de surveillance et proposé le renouvellement de Mme Claudine Bienaimé et de M. Michel Halpérin. Le Comité a également débattu de la composition du Directoire pour laquelle des recommandations ont été formulées au Conseil du 15 septembre 2014. Le Comité a également été saisi des nominations de certains dirigeants de réseaux.

2.1.4.2 COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

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

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

Le Comité de rémunération est composé de M. Amaury de Seze, Président, Mmes Claudine Bienaimé et Véronique Morali, et de M. Michel Cicurel. Sur les quatre membres composant ce Comité, trois membres dont le Président, sont considérés comme indépendants : MM. Amaury de Seze et Michel Cicurel et Mme Claudine Bienaimé.

Le Comité s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2014 et a rendu compte de ses travaux au Conseil de surveillance. Le taux de présence de ses membres a été de 100 %.

Le Comité a examiné, au cours de ses différentes séances de l'année 2014, les questions relatives à la rémunération du Président (entièrement variable) et des membres du Directoire (parties fixes et variables) et proposé au Conseil de surveillance les décisions à prendre les concernant. Il a pris connaissance des rémunérations des autres membres du Comité exécutif (P12) à titre d'information. Il a examiné les questions relatives à la politique de rémunération en actions. Le Comité a pris connaissance de la politique de bonus en fonction des résultats du Groupe comme de chacun des grands réseaux et a été consulté sur un nouveau mécanisme de bonus pour le Groupe.

L'actuel Président du Comité et son prédécesseur MM. Amaury de Seze et Michel Cicurel ont eu des discussions avec M. Jean-Yves Naouri en vue de trouver un accord sur son départ du Groupe. À la fin de l'année 2014, le Comité a été informé du dépôt par M. Jean-Yves Naouri à l'encontre du Groupe de deux assignations, l'une devant le conseil des Prud'hommes et l'autre auprès du Tribunal de Commerce de Paris.

2.1.4.3 COMITÉ D'AUDIT

En application de l'article 16 II, dernier alinéa, des statuts de la Société, il est institué par les articles 6 et suivants du règlement intérieur du Conseil de surveillance, un Comité d'audit qui rapporte au Conseil de surveillance. Il est composé au minimum de trois membres et au maximum de cinq membres du Conseil de surveillance, désignés par celui-ci. Il peut s'adjoindre à titre exceptionnel ou permanent un consultant externe dont il fixe la rémunération. Les membres sont choisis pour leur compétence et leur expertise dans le domaine d'intervention du Comité. Ils sont désignés pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de surveillance et peuvent être rééligibles dans les mêmes conditions que celles prévues à l'article 13 des statuts. Le Comité d'audit élit en son sein un Président qui dirige les travaux du Comité et en rend compte au Conseil de surveillance. Les membres du Comité d'audit sont révocables *ad nutum* par le Conseil de surveillance, sans qu'il soit besoin de justifier la révocation. La nomination comme la révocation sont communiquées par lettre simple adressée à l'ensemble des membres du Comité. De même que pour les membres des trois autres comités, le montant des jetons de présence qui est alloué aux membres du Comité d'audit, pour chacune des réunions du Comité à laquelle ils participent, est fixé par le Conseil de surveillance dans le cadre du montant global maximum annuel des jetons de présence alloués à l'ensemble des membres du Conseil de surveillance par l'Assemblée générale des actionnaires.

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

Le Comité d'audit est composé de M. Gérard Worms, Président, Mmes Claudine Bienaimé et Hélène Ploix. M. Jean-Paul Morin a été désigné par le Comité en qualité d'expert permanent. Les trois membres du Comité sont considérés comme indépendants. Du fait de leurs parcours professionnels, Mme Hélène Ploix et M. Gérard Worms disposent de compétences particulières en matière financière et comptable.

Le Comité s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2014. Le taux de présence de ses membres a été de 100 %.



Le Comité supervise l'organisation et la mise en œuvre de l'audit du Groupe, veille à la qualité de son contrôle interne et s'assure de la régularité et de la sincérité des comptes. Le Comité dispose d'un délai suffisant (entre quatre à six jours) pour procéder à l'examen des comptes avant leur examen par le Conseil de surveillance. Le Comité d'audit est régulièrement informé tant du programme, des résultats et des mesures correctives mises en œuvre à la suite des dispositifs de contrôle interne que du résultat des missions d'audit interne et de leur suite, ainsi que des principaux litiges en cours et de leur évolution. Il est également informé de toutes les fraudes ou tentatives de fraudes dont le Groupe aurait pu avoir connaissance. Il suit la mise en œuvre des recommandations faites par les auditeurs externes et donne son opinion sur les budgets consacrés à l'audit externe du Groupe. Le Comité d'audit donne un avis sur la nomination des auditeurs externes.

Le Conseil de surveillance a entendu le Comité d'audit qui a émis son opinion sur l'arrêté des comptes, et plus généralement sur les procédures de contrôle et d'audit internes.

Durant l'exercice 2014, le Comité d'audit a également donné un avis au Conseil sur l'offre publique d'achat des titres de Sapien Corporation et son financement qui relèvent de sa compétence.

2.1.4.4 COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES

Aux termes des articles 9 et suivants du règlement intérieur du Conseil de surveillance, les modalités de nomination des membres du Comité et celles de son fonctionnement sont identiques à celles des autres comités. Le Comité des risques et stratégies est composé de Mmes Marie-Josée Kravis, Présidente, Élisabeth Badinter, Marie-Claude Mayer, Véronique Morali et Hélène Ploix. Le Comité compte deux membres indépendants : Mmes Marie-Josée Kravis et Hélène Ploix.

Le Comité est chargé à la fois d'examiner (en coordination avec le Comité d'audit) les risques auxquels la Société est exposée et les politiques et mesures correctives permettant de les maîtriser et les réduire ainsi que d'examiner les grandes options stratégiques et de développement qui s'offrent au Groupe et leur décision de mise en œuvre lors d'opérations de nature à engager la stratégie du Groupe dans son ensemble.

Le Comité s'est réuni une fois en 2014. Le taux de présence de ses membres a été de 100 %.

Le Comité a examiné la cartographie des risques du Groupe et les mesures mises en œuvre pour les limiter. Le Comité a analysé en détail certains risques majeurs du Groupe et notamment les risques juridiques et les risques liés à la gestion des ressources humaines. Le Comité a analysé en détail les risques liés au projet de fusion entre égaux entre Publicis Groupe SA et Omnicom Group. Il a discuté des grandes options stratégiques en termes de développement et d'acquisitions.

2.1.5 RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Au titre de mes fonctions de Présidente du Conseil de surveillance et conformément à l'article L. 225-68 alinéa 7 du Code de commerce, il m'appartient de rendre compte de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place dans notre Groupe.

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil de surveillance lors de sa séance du 2 mars 2015.

Publicis Groupe se réfère au code AFEP-Medef tel que mis à jour en juin 2013 à l'exception des recommandations qui sont exposées à la section 2.1.7 ci-après. Ce Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site Internet du Medef à l'adresse www.medef.com ou sur le site de l'AFEP à l'adresse www.afep.com.

Publicis Groupe applique les principes du code AFEP-Medef, sauf en ce qui concerne notamment un des critères proposés par le code pour évaluer l'indépendance des membres du Conseil de surveillance. Conformément au code AFEP-Medef, Publicis Groupe s'en explique : le Conseil de surveillance s'est penché sur l'indépendance de ses membres et a analysé les critères qu'il souhaitait retenir. Le Conseil a écarté le critère de durée maximum de 12 ans pour les mandats des membres du Conseil de surveillance, considérant que cette limitation de durée n'est pas adéquate pour les Conseils de surveillance, dont le rôle est fondamentalement différent de celui des Conseils d'administration pour lesquels ces critères ont été définis.

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

Le Conseil de surveillance n'est pas responsable de la gestion de la Société, qui relève du seul Directoire, mais de son orientation et de son contrôle permanent. Ce rôle a conduit le Conseil à considérer que la notion de durée d'exercice du mandat est sans effet sur l'indépendance par nature de la fonction de surveillance qu'il exerce ainsi que chacun de ses membres.

En outre, le Conseil a considéré que les spécificités du secteur de la communication et son évolution mondiale et technologique font que l'expérience acquise est d'une grande utilité pour l'exercice, par les membres du Conseil, de leurs responsabilités.

Néanmoins, le Conseil a entamé une réflexion dans le sens d'une évolution de sa composition et trois de ses membres ont remis leur démission à compter du 27 mai 2015, avant l'échéance naturelle de leur mandat.

2.1.5.1 CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Depuis le 27 novembre 1987, Publicis Groupe SA a adopté le mode d'administration « Directoire et Conseil de surveillance », permettant de dissocier les pouvoirs de gestion de ceux de contrôle et d'instaurer un véritable équilibre des pouvoirs.

Le Directoire est l'instance collégiale décisionnaire de la Société.

L'Assemblée générale du 4 juin 2007 a modifié les statuts de la Société pour permettre au Conseil de surveillance de déterminer chaque année les opérations visées à l'article 12 des statuts qui doivent être soumises à son assentiment préalable. Lors de sa séance du 11 février 2015 le Conseil de surveillance, reconduisant sa délibération du 12 février 2014, a décidé que l'acquisition ou la cession de tout bien immobilier, l'acquisition ou la cession d'entreprises pour une valeur supérieure à 5 % des capitaux propres de la Société ainsi que tout emprunt, toute émission d'obligations et d'actions dépassant ce même pourcentage des capitaux propres, seront soumis à l'assentiment préalable du Conseil de surveillance.

Ces dispositions figurent également dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance, au même titre que des règles fondamentales comme celles touchant à l'indépendance des membres du Conseil, aux conflits d'intérêts, à la confidentialité. Le règlement fixe également les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses quatre comités spécialisés ainsi que ses relations avec le Directoire. Le Conseil de surveillance a complété son règlement intérieur le 11 février 2015 sur les modalités d'exercice du droit de communication des membres du Conseil, les règles selon lesquelles le Conseil est informé de la situation financière et de trésorerie ainsi que des engagements de la Société, le principe selon lequel toute éventuelle opération significative hors-stratégie devra être soumise à l'approbation préalable du Conseil et le délai entre l'examen des comptes par le Comité d'audit et la présentation de ces comptes au Conseil de surveillance.

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

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance est disponible sur le site Internet du Groupe à l'adresse www.publicisgroupe.com.

Au cours de l'exercice 2014, le Conseil de surveillance a été composé de 14 membres puis de 13 à la suite du décès de Michel Halpérin survenu le 11 août 2014.

Le Conseil est composé de Mme Élisabeth Badinter, Présidente du Conseil, Mme Sophie Dulac, Vice-Présidente, de Mmes Claudine Bienaimé, Hélène Ploix, Marie-Claude Mayer, Véronique Morali et Marie-Josée Kravis, et de MM. Amaury de Seze, Gérard Worms, Michel Cicurel, Simon Badinter, Henri-Calixte Suaudeau et Jean Charest.

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

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

Le Conseil de surveillance a vérifié que ses membres indépendants n'entretiennent aucune relation d'affaire significative avec le Groupe. Il a retenu, pour apprécier l'indépendance de ses membres, les critères proposés par le code AFEP-Medef en écartant pour les raisons exposées ci-dessus le critère lié à la durée maximale des mandats de 12 ans soit :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.

En application de ces critères, ont été considérés comme membres indépendants :

- Mme Hélène Ploix ;
- Mme Marie-Josée Kravis ;



- M. Jean Charest ;
- M. Amaury de Seze ;
- M. Henri-Calixte Suaudeau ;
- M. Gérard Worms ;
- M. Michel Cicurel ;
- Mme Claudine Bienaimé.

Le Conseil délibère en français. Il s'est réuni onze fois au cours de l'année 2014 avec un taux d'assiduité de 96 %. La durée moyenne des réunions est de l'ordre de deux heures trente. Les documents nécessaires à l'examen des points à l'ordre du jour parviennent normalement aux membres du Conseil quelques jours à l'avance et une semaine avant lorsqu'il s'agit de l'examen des comptes sociaux et consolidés de l'exercice. Le Directoire se tient en permanence à la disposition de tout membre du Conseil qui souhaiterait des éclaircissements ou des informations complémentaires. Afin de faciliter la participation des membres, notamment ceux résidant à l'étranger, le Conseil de surveillance a prévu dans son règlement intérieur la possibilité, pour un ou plusieurs membres, de participer aux réunions du Conseil par moyens de visioconférence ou de télécommunication et ce, dans le cadre prévu par la loi et la réglementation. Le Conseil a également prévu, dans son règlement intérieur, des règles strictes en matière de conflits d'intérêt : le principe est que les membres du Conseil de surveillance doivent pouvoir exercer leur fonction en toute indépendance, l'un par rapport à l'autre et vis-à-vis du Directoire et que chaque membre s'engage, dès qu'il en a connaissance, à informer le Conseil de tout conflit d'intérêts réel ou potentiel. Durant l'année 2014, aucune situation de conflit d'intérêts n'a été identifiée par le Conseil ou par l'un de ses membres.

Les principaux points examinés et décisions prises par le Conseil de surveillance lors de ses réunions en 2014 ont été les suivants :

- lors de sa séance du 12 février, le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire sur l'exercice écoulé et examiné les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2013, après avoir entendu le Comité d'audit et les commentaires des commissaires aux comptes. Il a fixé les limitations de pouvoirs du Directoire et les délégations qui lui sont données en matière de cautions, d'aval et de garanties. Le Conseil a été informé de l'avancée du projet de fusion entre égaux entre Publicis Groupe et Omnicom Group. Le Conseil a entendu le rapport du Comité de rémunération ;
- le 3 mars, le Conseil, après avis du Comité de nomination, a décidé de soumettre à l'Assemblée annuelle le renouvellement des mandats de membres du Conseil de Mme Claudine Bienaimé et de M. Michel Halpérin. Le Conseil a été informé par les deux Comités de rémunération et de nomination ainsi que par le Président du Directoire des discussions intervenues avec M. Jean-Yves Naouri, membre du Directoire. Le Conseil a été averti des divergences d'intérêts révélées lors des négociations avec Omnicom Group. Après avoir entendu le rapport du Comité de rémunération, le Conseil a arrêté la rémunération du Président du Directoire (qui depuis l'exercice 2012 est entièrement variable), ainsi que la partie variable de la rémunération des autres membres du Directoire au titre de l'exercice 2013. Le Conseil s'est prononcé également sur les projets de résolutions à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires et a arrêté les termes de son rapport sur le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice 2013. Le Conseil a examiné la synthèse et tiré les enseignements des conclusions de l'autoévaluation annuelle de ses travaux pour l'exercice 2013 et a approuvé le rapport de la Présidente sur le fonctionnement du Conseil de surveillance et les procédures de contrôle interne de la Société ;
- lors des réunions du 12 et 24 mars, le Conseil a été consulté et a donné son avis sur des réponses à transmettre à Omnicom au sujet des divergences existantes sur la réalisation du projet de fusion entre égaux entre Publicis Groupe et Omnicom Group ;
- le 8 mai, le Conseil a approuvé d'une part la proposition du Directoire de mettre un terme au projet de fusion entre égaux entre Publicis Groupe et Omnicom Group, et d'autre part les termes du *Termination agreement* ;
- lors de sa séance du 28 mai, le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 31 mars 2014 et examiné les comptes sociaux et consolidés trimestriels de la Société. La situation du Groupe à fin avril 2014 ainsi que les prévisions actualisées ont été présentées au Conseil. Le Directoire a rendu compte des garanties données par Publicis Groupe SA à ses filiales. Le Conseil, après avoir pris connaissance du rapport du Comité de rémunération, a révisé les critères qualitatifs pour le calcul de la rémunération du Président du Directoire au titre de 2014. Le Conseil a été informé des discussions menées par l'actuel Président du Comité de rémunération et son prédécesseur, MM. Amaury de Seze et Michel Cicurel, avec M. Jean-Yves Naouri ;
- le 21 juillet, le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 30 juin 2014 et a examiné les comptes sociaux et consolidés semestriels de la Société, après avoir entendu le rapport du Comité d'audit et les conclusions des commissaires aux comptes. Les prévisions actualisées à fin 2014 lui ont été présentées ;
- lors de sa séance du 15 septembre, le Directoire a présenté au Conseil les tendances du marché fin 2014 et les perspectives pour 2015 ainsi que la situation du Groupe au 31 août 2014. Le Conseil a donné son assentiment au principe de remboursement anticipé des Oranes qui sera soumis aux assemblées des porteurs d'Oranes et d'actionnaires de Publicis Groupe SA en 2015. Le Conseil a entendu une présentation sur la révision de la stratégie présentée en 2013, intégrant les changements considérables en cours dans l'environnement concurrentiel de Publicis Groupe, et a approuvé les orientations stratégiques ainsi proposées par le Directoire, orientations destinées à renforcer le Groupe dans les secteurs porteurs d'avenir et de croissance. Le Conseil a également approuvé la politique de dividende et les objectifs de croissance à l'horizon 2018 proposés par le Directoire. Le Conseil a entendu les rapports du Comité d'audit, du Comité de rémunération, et du Comité de nomination. Le Conseil a mis fin aux fonctions de M. Jean-Yves Naouri comme membre du Directoire et a nommé un nouveau



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Gouvernance de Publicis Groupe

Directoire composé de M. Maurice Lévy, Président, de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et de MM Jean-Michel Etienne et Kevin Roberts pour une période de quatre ans. En complément, a été constitué un « Directoire + » composé de cadres dirigeants du groupe qui ne sont pas mandataires sociaux et ne disposent pas de voix délibérative mais peuvent être utilement associés à certaines discussions du Directoire avec voix consultative ;

- le 21 octobre, le Conseil a émis un avis favorable à une orientation du Groupe dans le développement du numérique en phase avec la stratégie présentée par le Président du Directoire le 15 septembre ;
- lors de sa séance du 31 octobre, le Conseil a été informé d'un projet d'offre publique d'achat en numéraire des titres de la société Sapient Coporation et a approuvé l'opération présentée par le Directoire ;
- enfin, lors de sa séance du 1^{er} décembre, le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 30 septembre 2014 et a examiné les comptes sociaux et consolidés de la Société à cette date après avoir entendu le rapport du Comité d'audit. La situation du Groupe à fin octobre ainsi que les prévisions actualisées ont été présentées. Le Directoire a informé le Conseil des étapes préparatoires au *closing* du projet d'offre publique d'achat et des travaux entamés en vue de la préparation de l'intégration de Sapient Corporation. Dans le cadre du projet d'acquisition de Sapient Corporation et de son financement, le Conseil a statué sur les autorisations à donner au Directoire conformément aux articles 12 et 16 des statuts ainsi qu'aux décisions du Conseil prises le 12 février 2014 quant à la limitation des pouvoirs du Directoire. Le Conseil a, conformément à l'article L. 225-86 et suivants du Code de commerce, autorisé en tant que convention réglementée un contrat de souscription à conclure avec la Société Générale. Le Conseil a fait une revue annuelle des conventions conclues antérieurement et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2014. Le Conseil a entendu le rapport du Comité de rémunération.

Le Conseil de surveillance effectue annuellement une autoévaluation de ses travaux, dont il examine la synthèse et tire les enseignements. Pour procéder à cette évaluation, chacun des membres du Conseil répond à un questionnaire ; les résultats sont synthétisés et commentés. Mme Hélène Ploix, membre indépendant du Conseil de surveillance, réalise cette évaluation avec le soutien du secrétaire du Conseil. Les notes attribuées par les membres au titre de l'exercice 2013 ont été bonnes, les membres du Conseil se déclarant satisfaits du travail effectué, de la qualité des débats et des échanges avec le Directoire et de la pertinence des informations qui leur sont fournies afin d'exercer leur mandat. L'une des conclusions de l'autoévaluation du Conseil était de rencontrer des responsables des réseaux du Groupe afin de mieux appréhender ses activités et son organisation. Deux premières présentations ont été organisées à la suite de cette évaluation, le 1^{er} décembre 2014, avec M. Arthur Sadoun, CEO du réseau Publicis Worldwide et le 11 février 2015 avec M. Steve King, CEO de ZentithOptimedia.

Pour l'année 2014, cette évaluation a été menée par Mme Hélène Ploix son approche renouvelée afin de mettre davantage l'accent sur les grands enjeux de la Gouvernance et ses conclusions ont été discutées lors de la séance du 2 mars 2015.

Quatre comités spécialisés (Comité de nomination, Comité de rémunération, Comité d'audit et Comité des risques et stratégies) aident le Conseil de surveillance dans l'accomplissement de ses missions dans le but d'améliorer ainsi le gouvernement d'entreprise au sein du Groupe. Les règles de fonctionnement de ces quatre comités ont été précisées dans le règlement intérieur et sont décrites dans le document de référence aux chapitres 2.1.4.1 à 4.

Le Comité de nomination est composé de Mme Élisabeth Badinter, Présidente de ce Comité, MM. Henri-Calixte Suaudeau, Michel Cicurel, et Gérard Worms. Trois de ses membres sont considérés comme indépendants au regard des critères retenus par le Conseil de surveillance.

Le Comité de nomination s'est réuni deux fois au cours de l'année 2014, le taux de participation est de 100 %. Le Comité a étudié la composition du Conseil de surveillance et proposé le renouvellement de Mme Claudine Bienaimé et de M. Michel Halpérin. Le Comité a également débattu de la composition du Directoire pour laquelle des recommandations ont été formulées au Conseil du 15 septembre 2014.

Lors de ses séances de novembre 2014 puis de février 2015, le Comité de nomination s'est penché sur l'indépendance des membres du Conseil et a confirmé les critères retenus pour apprécier cette indépendance. A ce titre, il a considéré que Mme Claudine Bienaimé était devenue indépendante à compter d'octobre 2014 cinq ans après la fin de son dernier mandat d'administratrice d'une entité du Groupe. Le Comité, soucieux de renouveler la composition du Conseil et d'en accroître l'indépendance, a débattu de la composition du Conseil et recommandé au Conseil de surveillance d'accepter la démission de trois de ses membres, Mme Hélène Ploix, M. Henri-Calixte Suaudeau et M. Gérard Worms, à compter de l'assemblée générale de mai 2015 et avant le terme naturel de leur mandat. Ayant pris acte de cette démission, le Comité a souhaité proposer au Conseil de modifier les statuts de la Société en vue de nommer des censeurs, dont la mission serait de veiller au respect permanent par la Société des règles de bonne gouvernance. Le Comité a proposé une résolution à soumettre au vote des actionnaires et a recommandé, dans l'hypothèse où cette résolution serait adoptée, que Mme Hélène Ploix et M. Gérard Worms soient désignés comme censeurs pour une durée de deux ans.

Le Comité de rémunération est composé de M. Amaury de Seze, Président du Comité, de M. Michel Cicurel, Mmes Claudine Bienaimé et Véronique Morali. Le Comité qui compte trois membres indépendants et est présidé par l'un d'entre eux, a pour rôle principal d'examiner et proposer la rémunération des mandataires sociaux de la Société, et de valider les politiques générales du Groupe en matière de rémunération et d'attribution d'options sur actions, d'actions de performance ou de tout autre instrument de rémunération.

Le Comité de rémunération s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2014, le taux de participation est de 100 %. Il a examiné, au cours de ses différentes séances de l'année 2014, les questions relatives à la rémunération du Président (exclusivement variable depuis 2012) et des membres du Directoire (parties fixes et variables) et proposé au Conseil de surveillance les décisions à prendre les concernant. Il a également pris connaissance des rémunérations des autres membres du Comité exécutif (P12) à titre d'information. Il a examiné les questions relatives



à la politique de rémunération en actions. Le Comité a pris connaissance de la politique de bonus en fonction des résultats du Groupe comme de chacun des grands réseaux et a été consulté sur un nouveau mécanisme de bonus pour le Groupe. L'actuel Président du Comité et son prédécesseur MM. Amaury de Seze et Michel Cicurel ont eu des discussions avec M. Jean-Yves Naouri en vue de trouver un accord sur son départ du Groupe. À la fin de l'année 2014, le Comité a été informé du dépôt par M. Jean-Yves Naouri à l'encontre du groupe de deux assignations, l'une devant le conseil des Prud'hommes et l'autre auprès du Tribunal de Commerce de Paris.

Les principes et les règles arrêtés par le Conseil de surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont décrits au chapitre 2.2 du document de référence établi pour l'exercice 2014. Les principaux éléments de la politique d'attribution des options sur actions et des actions de performance sont décrits à la note 28 des comptes consolidés présentés dans le document de référence.

Le Comité des risques et stratégies est composé de Mme Marie-Josée Kravis, Présidente du Comité, Mmes Élisabeth Badinter, Marie-Claude Mayer, Véronique Morali et Hélène Ploix. Il s'est réuni une fois au cours de l'année ; le taux de présence a été de 100 %. Le Comité compte deux membres indépendants et est présidé par l'un d'entre eux. Le Comité a examiné la cartographie des risques du Groupe et les mesures mises en œuvre pour les limiter. Le Comité a analysé en détail les risques liés au projet de fusion avec Omnicom group. Il a discuté des grandes options stratégiques en termes de développement et d'acquisitions.

Le Comité d'audit est composé de M. Gérard Worms, Président de ce Comité, Mmes Hélène Ploix et Claudine Bienaimé. M. Jean-Paul Morin a été désigné par le Comité en qualité d'expert permanent. Les trois membres du Comité sont considérés comme indépendants. Du fait de leurs parcours professionnels, Mme Hélène Ploix et M. Gérard Worms disposent de compétences particulières en matière financière et comptable. Le Comité d'audit s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2014, le taux de participation est de 100 %. Ce Comité supervise l'organisation et la mise en œuvre de l'audit du Groupe, veille à la qualité de son contrôle interne et s'assure de la régularité et de la sincérité des comptes. Le Comité d'audit est régulièrement informé tant du programme, des résultats et des mesures correctives mises en œuvre à la suite des dispositifs de contrôle interne que du résultat des missions d'audit interne et de leur suite, ainsi que des principaux litiges en cours et de leur évolution. Il est également informé de toutes les fraudes ou tentatives de fraudes dont le Groupe aurait pu avoir connaissance. Il suit la mise en œuvre des recommandations faites par les auditeurs externes et donne son opinion sur les budgets consacrés à l'audit externe du Groupe. Le Comité d'audit donne un avis sur la nomination des auditeurs externes. Durant l'exercice 2014, le Comité d'audit a également donné un avis au Conseil sur l'offre publique d'achat des titres de Sapient Corporation et son financement qui relèvent de sa compétence.

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

Le Conseil de surveillance a entendu le Comité d'audit qui a émis son opinion sur l'arrêté des comptes, et plus généralement sur les procédures de contrôle et d'audit internes qui font l'objet de la seconde partie de ce rapport. Les travaux du Comité d'audit au cours de l'exercice 2014 sont décrits au paragraphe « Comité d'audit » du chapitre 2.1.4.3 du document de référence.

Les accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offres publiques d'acquisition sont présentés au chapitre 6.2.3 du document de référence.

S'agissant des Assemblées générales, les modalités de participation des actionnaires aux assemblées sont exposées aux articles 19 à 24 des statuts de la Société.

2.1.5.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

1. Objectifs et organisation

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

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

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 et des Assurances, enfin les Ressources Humaines. La Secrétaire Générale, est membre du Directoire du Groupe. Le VP Internal Audit & Risk Management et la Secrétaire Générale participent à toutes les réunions du Comité d'audit et disposent d'un accès aisé à son Président et à chacun de ses membres. Les leviers permettant d'avoir une vision plus large des risques se trouvent ainsi réunis, ce qui concourt à l'objectif d'une meilleure maîtrise des risques dans l'ensemble de l'organisation.

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

2. Dispositif de contrôle interne

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

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

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

Celui-ci est également renforcé par un réseau de centres de services partagés qui a été mis en place par le Groupe de manière systématique depuis 1996 afin de répondre aux enjeux d'une activité qui repose sur un grand nombre d'agences. Ce réseau est piloté par un CEO, rapportant au Président du Directoire, les fonctions juridiques et les fonctions financières des centres de services partagés étant respectivement sous la responsabilité fonctionnelle de la Direction juridique et la Direction financière du Groupe. Le réseau des centres de services partagés couvre désormais près de 95 % des revenus du Groupe.

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

3. Suivi de l'efficacité du système de contrôle interne

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

A) LES MISSIONS DE L'AUDIT INTERNE

Les équipes d'audit effectuent des missions d'évaluation du contrôle interne couvrant les différents processus financiers et opérationnels au niveau des entités du Groupe, suivant un plan d'audit annuel. Ce plan d'audit est élaboré à partir de l'analyse des risques, des événements passés, de requêtes spécifiques de la Direction générale et après concertation avec les réseaux ; il est validé chaque année par le Président du Directoire et par le Comité d'audit.

L'audit interne réalise des audits d'entités et mène également des missions d'audit spéciales couvrant des sujets spécifiques et transverses à divers niveaux dans le Groupe.

Les missions d'audit interne font l'objet d'un rapport communiqué au Président du Directoire du Groupe et d'un suivi des recommandations et plans d'action. Une synthèse de toutes les missions réalisées, y compris les missions spéciales, est présentée lors de chaque réunion du Comité d'audit.

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

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

B) FINANCIAL MONITORING CONTROLS PROGRAM

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

Le suivi du déploiement et de la mise en œuvre des contrôles clés se fait à deux niveaux :



- une autoévaluation mensuelle, soumise par toutes les entités du Groupe, contribue à leur responsabilisation sur l'efficacité de leurs contrôles ;
- des équipes dédiées, intitulées équipes FMC, sont déployées au niveau des différents réseaux et évaluent l'efficacité des contrôles au sein des entités. Ces équipes sont rattachées à la Direction financière de chaque réseau ainsi qu'à la Direction de l'audit interne, du contrôle interne et de gestion des risques du Groupe qui assure leur pilotage, anime leurs travaux et en effectue la synthèse. Ces équipes suivent un plan de contrôle couvrant annuellement plus de 75 % du revenu consolidé du Groupe ;
- par ailleurs une revue des contrôles clés des processus Corporate liés au reporting financier (Consolidation, Tax, M&A...) est effectuée annuellement par l'audit interne.

C) LE SUIVI DE LA DIRECTION JURIDIQUE

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

4. Dispositif de gestion des risques

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

En liaison avec la Direction générale, les directions opérationnelles des réseaux sont particulièrement impliquées dans le suivi des risques liés aux grands contrats ou à l'activité dans les pays émergents. Elles analysent de manière continue l'exposition du Groupe à la perte de contrats significatifs, aux risques de conflit d'intérêt ou à l'évolution des clauses contractuelles.

La Secrétaire Générale en tant que responsable des Ressources humaines communique régulièrement à la Direction générale le résultat de ses analyses sur l'attraction et la rétention des talents, ainsi que sur les risques associés à la perte éventuelle de dirigeants clés.

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

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

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

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

En 2014, la cartographie a notamment fait l'objet d'une actualisation à mi-année et a été présentée au Comité des risques et stratégies de mars 2014, qui avait également étudié en détail les risques inhérents au projet de fusion avec Omnicom Group. En outre, des études détaillées de certains risques majeurs ont été effectuées comme par exemple les risques liés à certains projets et systèmes informatiques ou aux frais de recrutement. Ces analyses ont été présentées au Comité des risques et stratégies ; elles ont été accompagnées de propositions de plan d'actions destiné à limiter le niveau de risque résiduel et ont servi de base, parmi d'autres éléments, à la définition du plan d'audit pour 2015.

Fait à Paris, 2 mars 2015,

Élisabeth Badinter

2.1.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ PUBLICIS GROUPE

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Publicis Groupe et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par la Présidente de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Il appartient à la Présidente d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport de la Présidente, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport de la Présidente. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport de la Présidente ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport de la Présidente.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport de la Présidente du Conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport de la Présidente du Conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 3 avril 2015

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et autres

Vincent de La Bachelerie

Christine Staub

MAZARS

Loïc Wallaert

Anne-Laure Rousselou



2.1.7 APPLICATION DU CODE AFEP-MEDEF : MISE EN ŒUVRE DE LA RÈGLE « APPLIQUER OU EXPLIQUER »

Dans le cadre de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 225-68 du Code de commerce et visée à l'article 25.1 du code AFEP-Medef, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du code AFEP-Medef. Toutefois, certaines dispositions ont été écartées pour les raisons expliquées ci-après :

Recommandations du code AFEP-Medef	Position
<p>Article 9.4 – Critère d'indépendance des administrateurs L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe doit être débattue par le Conseil et les critères ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le document de référence. Durée maximum de 12 ans pour les mandats des membres du Conseil d'administration.</p>	<p>Le Conseil a écarté le critère de durée maximum de 12 ans pour les mandats de membres du Conseil de surveillance considérant que cette limitation de durée n'est pas adéquate pour les Conseils de surveillance, dont le rôle est fondamentalement différent de celui des Conseils d'administration pour lesquels ces critères ont été définis. Le Conseil de surveillance, organe non-exécutif, n'est pas responsable de la gestion de la Société, qui relève du seul Directoire, mais de son orientation et de son contrôle permanent. Ce rôle a conduit le Conseil à considérer que la notion de durée d'exercice du mandat est sans effet sur l'indépendance par nature de la fonction de surveillance qu'il exerce ainsi que chacun de ses membres.</p>
<p>Article 14 – Durée des fonctions des administrateurs L'échelonnement des mandats doit être organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs.</p>	<p>Huit des treize mandats de membres du Conseil de surveillance arriveront à expiration lors de l'assemblée 2016 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015. Le Comité de nomination, soucieux de renouveler la composition du Conseil et d'en accroître l'indépendance, a débattu de la composition du Conseil et recommandé au Conseil de surveillance d'accepter la démission de trois de ses membres, Mme Hélène Ploix, M. Henri-Calixte Suaudeau et M. Gérard Worms, à compter de l'assemblée générale de mai 2015 et avant le terme naturel de leur mandat. Ayant pris acte de cette démission, le Comité a souhaité proposer au Conseil de modifier les statuts de la Société en vue de nommer des censeurs, dont la mission serait de veiller au respect permanent par la Société des règles de bonne gouvernance. Le Comité a proposé une résolution à soumettre au vote des actionnaires et a recommandé, dans l'hypothèse où cette résolution serait adoptée, que Mme Hélène Ploix et M. Gérard Worms soient désignés comme censeurs pour une durée de deux ans.</p>
<p>Article 17 – infra article 18.1 - Composition et modalités de fonctionnement du Comité en charge des nominations Le Comité de nomination doit être présidé par un administrateur indépendant.</p>	<p>Mme Badinter, fille du fondateur du groupe et première actionnaire, est Présidente du Comité de nomination depuis sa création.</p>

2.1.8 CODE DE DÉONTOLOGIE

Le Groupe dispose d'un corpus de règles de comportement et d'éthique sous l'appellation « Janus ». Il est applicable à tous les niveaux hiérarchiques du Groupe et établit les règles de conduite pour mener les opérations : « *The way we behave and the way we operate* ». Il a été mis à jour en octobre 2009 et a été distribué dans tous les réseaux.

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

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



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Gouvernance de Publicis Groupe

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

Ce code est disponible sur la page du site Internet du Groupe (www.publicisgroupe.com) sous la rubrique « Responsabilité sociale », dans la sous-rubrique « Social » puis « Éthique ».

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



2.2 RAPPORT SUR LES RÉMUNÉRATIONS

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

Le Conseil de surveillance veille à ce que les décisions qu'il prend sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux soient conformes aux recommandations du code AFEP-Medef révisé en juin 2013.

2.2.1 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

A. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Enveloppe globale

Le montant global de l'enveloppe des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance est déterminé par un vote de l'Assemblée générale des actionnaires de Publicis Groupe.

Ainsi, l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2011 a adopté une enveloppe annuelle de 1 million d'euros pour les jetons de présence des membres du Conseil de surveillance. Cette enveloppe a été utilisée en moyenne à 79 % pendant les années 2011 à 2013. L'utilisation a été plus importante en 2014 (85,8 %) du fait du projet de fusion avec Omnicom qui a particulièrement impliqué les membres du Conseil et des Comités.

Afin de tenir compte de l'accroissement du nombre des séances du Conseil de surveillance et des Comités, l'Assemblée générale du 28 mai 2014 a approuvé à 95,2 % une hausse de l'enveloppe annuelle des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance à 1,2 million d'euros, sans changer les modalités de rémunération des membres du Conseil de surveillance et des Comités.

Modalités de rémunération des membres du Conseil de surveillance

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

Dans le cadre de l'enveloppe globale maximum des jetons de présence votée par l'Assemblée générale des actionnaires, il a été versé en 2014 à chacun des membres du Conseil de surveillance un montant de 5 000 euros pour chaque réunion à laquelle il a participé en 2013. Un montant de 5 000 euros a été versé à chacun des membres du Comité d'audit, du Comité de nomination, du Comité de rémunération et du Comité des risques et stratégies pour chaque réunion à laquelle il a participé en 2013.

B. RÉMUNÉRATION DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

En sa qualité de Présidente du Conseil de surveillance, Mme Élisabeth Badinter assure de manière permanente et régulière le lien avec le Directoire afin de préparer le travail de contrôle de la gestion de la Société par le Directoire. Elle veille notamment à la préparation des réunions du Conseil, à la bonne information de ses membres ainsi qu'au suivi des décisions. Elle perçoit à ce titre une rémunération fixe, qui était restée inchangée depuis sa première nomination en qualité de présidente du Conseil en 1996 au niveau de 182 939 euros par an. Après le renouvellement de son mandat en 2012, le Comité de rémunération a effectué des analyses comparées avec des sociétés de même profil et a proposé de revoir la rémunération fixe de Mme Élisabeth Badinter. Le Conseil de surveillance a arrêté celle-ci à 240 000 euros par an à compter du 1^{er} novembre 2012 ; ce montant est inchangé depuis cette date et le demeurera pour l'année 2015. Mme Élisabeth Badinter ne bénéficie d'aucun autre élément de rémunération, immédiat ou différé, ni avantage, en nature ou autre, ni mécanisme d'incitation en actions. Elle n'est par ailleurs liée au groupe par aucun contrat de travail.

C. MONTANTS VERSÉS EN 2014 AUX MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La rémunération totale incluant les avantages de toute nature versée durant l'exercice clos le 31 décembre 2014 à chaque membre du Conseil de surveillance, tant par la Société que par des sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, est indiquée ci-après. Cette rémunération comprenant, pour certains membres du Conseil de surveillance, une partie fixe et une partie variable, le montant de la partie fixe incluse dans la rémunération totale est signalé. La rémunération globale est exprimée en euros. Les montants indiqués sont les montants bruts avant prélèvements sociaux et fiscaux.

RÉMUNÉRATIONS (EN EUROS) VERSÉES DURANT L'EXERCICE 2014 AUX MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (MONTANTS BRUTS AVANT PRÉLÈVEMENTS SOCIAUX ET FISCAUX)

	Rémunération brute totale 2014 dont :	Partie fixe	Partie variable ⁽¹⁾	Jetons de présence	Avantages en nature ⁽²⁾	Rémunération brute totale 2013	Dont partie fixe
Élisabeth Badinter ⁽⁹⁾	310 000	240 000	-	70 000	-	319 510	249 510
Sophie Dulac	35 000	-	-	35 000	-	15 000	-
Henri-Calixte Suaudeau	60 000	-	-	60 000	-	60 000	-
Hélène Ploix	90 000	-	-	90 000	-	70 000	-
Gérard Worms	90 000	-	-	90 000	-	85 000	-
Amaury de Seze	75 000	-	-	75 000	-	60 000	-
Simon Badinter ⁽³⁾	45 000	-	-	45 000	-	327 186	101 678
Michel Cicurel	85 000	-	-	85 000	-	80 000	-
Felix G. Rohatyn ⁽⁴⁾	10 000	-	-	10 000	-	30 000	-
Michel Halpérin ⁽⁵⁾	85 000	-	-	85 000	-	80 000	-
Claudine Bienaimé	115 000	-	-	115 000	-	85 000	-
Marie-Claude Mayer ⁽⁶⁾	340 400	250 400	40 000	50 000	-	350 350	250 350
Véronique Morali ⁽⁷⁾	197 863	122 863	-	75 000	-	195 000	130 000
Marie-Josée Kravis	50 000	-	-	50 000	-	45 000	-
Jean Charest ⁽⁸⁾	35 000	-	-	35 000	-	-	-

(1) Montants versés en 2014 au titre de l'exercice 2013.

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

(3) M. Simon Badinter, membre du Conseil de surveillance était titulaire d'un contrat de travail avec Medias et régies Europe jusqu'au 30 juin 2013.

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

(5) Décédé le 11 août 2014.

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

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

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

(9) À compter du 1^{er} novembre 2012, la rémunération mensuelle de Mme Élisabeth Badinter, qui n'avait pas été augmentée depuis 1996, a été portée de 15 245 euros à 20 000 euros après étude des niveaux de rémunération constatés dans les sociétés comparables. L'augmentation relative aux mois de novembre 2012 et décembre 2012 a été régularisée en 2013.

2.2.2 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

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

Pour ce faire, la structure de rétribution des dirigeants de Publicis Groupe repose principalement sur une rémunération variable directement liée à leur performance individuelle ainsi qu'à leur contribution à la performance du Groupe.

Elle s'appuie en outre sur une analyse approfondie des pratiques de marché observées en France et à l'étranger, à la fois dans les grands groupes internationaux en général et, de manière plus spécifique dans les entreprises concurrentes de Publicis.



A. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Objectifs et principes

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

- d'attirer, développer, retenir et motiver les meilleurs talents, dans un secteur où la qualité des équipes est le principal actif et où la guerre des talents est de plus en plus vive ;
- d'encourager les dirigeants à réaliser une performance à la fois élevée, croissante et pérenne dans un environnement très concurrentiel.

Elle est guidée par trois principes :

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

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

Conformément à l'article 10 des statuts de la Société, le mode et le montant des rémunérations du Président et des membres du Directoire sont fixés par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité de rémunération. S'agissant des membres du Directoire autres que le Président, le Président du Directoire formule des propositions auprès du Comité de rémunération, puis du Conseil de surveillance.

Rémunération fixe

DÉTERMINATION

La partie fixe est déterminée en prenant en compte :

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

ÉVOLUTION

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

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

Rémunération variable annuelle

OBJECTIF

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

DÉTERMINATION

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

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

- la performance globale du Groupe ou celle du réseau d'appartenance du bénéficiaire ;
- la réalisation des objectifs personnels du dirigeant appréciée a posteriori en tenant compte des éléments de contexte dans lesquels la performance a été réalisée.

Ces paramètres sont fixés à l'avance pour chaque exercice.

Rémunération variable long terme

Le programme de rémunération en actions doit être incitatif sur le long terme ; il est assujéti à des conditions de performance pour fidéliser les titulaires des fonctions clefs de l'organisation tout en mobilisant les dirigeants sur le long terme dans une communauté d'intérêts avec les actionnaires de Publicis Groupe. Dans cet esprit, et conformément au Code AFEP-Medef, les dirigeants mandataires sociaux du Groupe

s'engagent à ne pas utiliser d'instruments de couverture sur des actions à recevoir ou des actions reçues mais incessibles. En outre, ils s'engagent à conserver 20 % des actions acquises pendant toute la durée de leur mandat.

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

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

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

- la croissance organique du revenu : critère particulièrement exigeant qui traduit la capacité d'étendre et de développer le portefeuille de clients et les activités existantes, dans un groupe par ailleurs très dynamique en terme de croissance externe.
Si la croissance organique de Publicis Groupe est supérieure à la moyenne du Groupe de référence, 100 % des actions sont livrées, si la croissance organique est inférieure à 80 % du Groupe de référence, aucune action n'est livrée, si la croissance organique est comprise entre 80 % et 100 %, le nombre d'actions livrées est réduit de 5 % pour chaque 1 % de performance constatée en dessous de 100 % ;
- la marge opérationnelle (en pourcentage du revenu).
Si Publicis Groupe délivre la meilleure marge opérationnelle du secteur, 100 % des titres sont livrés, si Publicis Groupe est en seconde position, 50 % des titres sont livrés, si Publicis Groupe est en troisième position, 15 % des titres sont livrés et si Publicis Groupe est en dernière position, aucune action n'est livrée.

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

PÉRIODE D'ACQUISITION

Afin de favoriser la rétention des dirigeants, aucune action n'est acquise par les bénéficiaires avant la fin d'une période de présence dans le groupe, et sous réserve que les conditions de performance soient satisfaites. Cette période est de :

- trois ans pour les bénéficiaires français, suivi d'une période d'incessibilité des actions acquises de deux ans ;
- quatre ans pour les autres bénéficiaires.

STABILITÉ DES CONDITIONS DE PERFORMANCE

Le Conseil de surveillance considère qu'une constance dans les conditions de performance constitue un des facteurs de création de valeur sur le long terme. C'est la raison pour laquelle, les critères d'appréciation relative de la croissance organique du revenu et du taux de marge opérationnelle du Groupe sont utilisés depuis 2003.

UNICITÉ DES CONDITIONS DE PERFORMANCE

Si certaines modalités de programmes de rémunération en actions diffèrent entre les membres du Directoire et les autres dirigeants du groupe, en revanche les mêmes conditions de performance sont utilisées pour tous les programmes de rémunération long terme du groupe, qu'ils concernent les membres du directoire ou les autres dirigeants. L'objectif est d'assurer ainsi une cohésion et un alignement parfait de l'ensemble de l'équipe de direction de Publicis groupe.

PROGRAMMES DE RÉMUNÉRATION EN ACTION POUR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE

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

En 2014, aucune action de performance n'a été attribuée aux membres du Directoire ⁽¹⁾.

En 2013, les membres du Directoire ⁽¹⁾ ont participé au plan de co-investissement 2013 LionLead dont les actions ne seront acquises qu'en avril 2017 (ou avril 2016 pour les Français avec une période d'incessibilité de deux ans) et les stock-options deviendront exerçables en avril 2017 (ou avril 2016 pour les Français) sous réserve que les conditions de maintien de l'investissement, de présence, et de performance soient remplies. En 2013, les membres du Directoire ⁽¹⁾ avaient également bénéficié du programme LTIP 2013-2015 dont les actions ne seront acquises qu'en juin 2017 (ou juin 2016 pour les Français avec une période d'incessibilité de deux ans) sous réserve que les conditions de présence et de performance soient remplies.

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

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



B. RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

Mécanisme de la rémunération

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

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

Le Président du Directoire de Publicis Groupe ne dispose d'aucun autre élément de rémunération : il ne bénéficie pas des programmes de rémunération en actions mis en place au bénéfice des autres dirigeants du Groupe et il ne dispose pas de régime de retraite supplémentaire ni d'indemnité de départ, et ce malgré la très forte prévalence de ces mécanismes pour les dirigeants des multinationales françaises et étrangères comparables.

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

Toutefois, la rémunération totale annuelle ne peut cependant excéder un maximum de 5 millions d'euros. En fonction des performances réalisées et de l'évaluation de l'atteinte des objectifs qualitatifs, la rémunération de M. Maurice Lévy peut donc varier de 0 à 5 millions d'euros.

Ces modalités ont été établies depuis le 1^{er} janvier 2012 pour toute la durée du nouveau mandat du Président du Directoire et maintenues lors du dernier renouvellement intervenu le 15 septembre 2014.

Structure de la rémunération au titre de l'exercice 2014

CRITÈRES RETENUS POUR L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

La rémunération de M. Maurice Lévy repose d'une part sur des critères de performance financiers et boursier, majoritairement fondés sur une comparaison avec les principaux concurrents de Publicis Groupe (Omnicom, WPP et IPG) et, d'autre part, sur des critères de performance qualitatifs non financiers définis annuellement par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité de rémunération en fonction des objectifs jugés majeurs pour l'avenir du groupe.

La rémunération du Président du Directoire repose ainsi sur trois types de critères :

- **trois critères financiers** prenant en compte le développement de la croissance et celui de la rentabilité du Groupe comparés à ceux d'un groupe de référence composé des trois autres principaux groupes mondiaux de communication (Omnicom, WPP et IPG) :
 - la croissance organique du revenu du Groupe,
 - le taux de résultat net par rapport au revenu,
 - le taux d'évolution du bénéfice net par action dilué du groupe (earnings per share ou « EPS »), comparant l'EPS de l'exercice et l'EPS moyen des deux exercices précédents ;
- **un critère de création de valeur pour l'actionnaire** : TSR (Total Shareholder Return) qui reflète la variation du cours de bourse de l'action Publicis Groupe entre le début et la fin de l'exercice social concerné (sur la base de la moyenne des premiers cours cotés constatés sur les vingt dernières séances de l'année, comparée à la moyenne des premiers cours cotés sur les vingt premières séances de l'année), majorée du montant des dividendes versés au cours de l'exercice. Ce critère est directement lié à l'intérêt immédiat des actionnaires.

Ces quatre critères ont été choisis par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, parce qu'ils expriment le mieux la qualité des performances de l'entreprise. Mesurés pour trois d'entre eux par rapport aux principaux concurrents de Publicis Groupe, ils incitent à la surperformance ;

- **des critères individuels non financiers** afin de valoriser la mise en œuvre d'actions stratégiques clés dont les effets se manifestent pleinement sur le long terme, à hauteur du tiers du poids global des critères. Le Conseil de surveillance décide chaque année des objectifs stratégiques assignés à M. Maurice Lévy.

Pour 2014, ces critères individuels portaient, avec une pondération identique, sur :

- l'actualisation de la stratégie présentée en avril 2013, avec un plan détaillé permettant d'atteindre tous les objectifs,
- la transformation numérique de Publicis Groupe, objectif de moyen terme (2018) avec pour l'année 2014 la mise en place des process, des équipes et des moyens permettant de porter le poids des activités numériques à 50 % du revenu du Groupe à l'horizon 2018 et de les dépasser au-delà,
- la définition de l'organisation future du Groupe et la mise en place d'une phase de transition en lien avec le Comité de nomination et le Conseil de surveillance.

GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Rapport sur les rémunérations

2

PONDÉRATION DES CRITÈRES ET MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET BOURSIÈRE

- Pondération :
 - les critères financiers et boursier pèsent ensemble pour les deux tiers du calcul de la rémunération théorique du Président du directoire :
 - 3/4 de cette enveloppe sont attribués en fonction des critères de croissance organique et de résultat net, chacun étant pris en compte à égalité,
 - 1/4 de cette enveloppe est attribué en fonction des critères de bénéfice net par action dilué et de TSR, chacun étant pris en compte à égalité ;
 - les critères individuels non financiers pèsent ensemble pour un tiers du calcul de la rémunération, chaque critère ayant le même poids.
- La performance sur chacun des critères, et la rémunération à laquelle cette performance donne droit, est évaluée de manière distincte, chaque critère étant indépendant des autres.
- La rémunération susceptible d'être versée au titre de chacun des critères financiers et boursier est encadrée par un seuil minimal de performance, au-dessous duquel la rémunération au titre du critère considéré est nulle, et un seuil maximal qui doit être atteint pour que la rémunération délivrée au titre de ce critère soit maximale. Ces seuils sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Critères financiers	Seuil minimum de performance/rémunération	Seuil maximum de performance/rémunération
Taux de croissance organique	80 % du taux moyen de croissance organique du groupe de référence	Égal ou supérieur à 120 % du taux moyen du groupe de référence
Taux de résultat net	80 % du taux le plus élevé du groupe de référence	Égal ou supérieur au taux le plus élevé du groupe de référence
Taux de bénéfice net par action dilué	80 % du taux moyen du groupe de référence	Égal ou supérieur au taux d'évolution moyen du groupe de référence
Évolution du TSR	Nulle ou négative	Positive

Pour les trois premiers critères, en dessous du seuil minimum de performance, aucune rémunération n'est versée et entre les deux seuils (minimum et maximum) la rémunération à verser est calculée de manière linéaire entre 0 et le montant maximal.

STABILITÉ DES CONDITIONS DE PERFORMANCE FINANCIÈRE

Le Conseil de surveillance considère qu'une constance dans les conditions de performance constitue un des facteurs de création de valeur sur le long terme. Ainsi les critères de la croissance organique du revenu et du taux de résultat net du Groupe comparés à ceux des principaux concurrents sont une des bases du calcul de la rémunération de M. Maurice Lévy depuis plus de dix ans. Quant aux deux autres critères (taux de bénéfice net par action dilué et évolution du TSR), ils ont été ajoutés en 2012 lors de la modification de la structure de la rémunération du Président du Directoire et ce afin de maintenir un fort alignement d'intérêt avec les actionnaires. Ces deux nouveaux paramètres ont été appliqués pour les exercices 2013 puis 2014 et le seront également en 2015.

Au total, le Conseil de surveillance a donc voulu fonder la rémunération du Président du Directoire sur des critères diversifiés, financiers et non-financiers, représentatifs des résultats à atteindre sur des dimensions cruciales pour l'avenir du groupe. La nécessité pour Publicis Groupe de surperformer ses principaux concurrents (pour que le montant maximal possible soit attribué) illustre le caractère exigeant des objectifs financiers, dont le degré de réalisation est mesuré en toute transparence sur la base de chiffres connus ou publiés par Publicis comme par ses concurrents.

Rémunération versée en 2015 au titre de l'exercice 2014

Le 12 mars 2015, après avoir entendu les recommandations du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a fixé comme suit la rémunération variable au titre de 2014 à verser en 2015 au Président du Directoire :

- au titre des critères financiers : 1 500 000 euros, soit 37,5 % du maximum théorique ;
- au titre des critères non financiers : 1 333 333 euros, soit 66,6 % du maximum théorique.

Soit au total 2 833 333 euros.



MESURE DES PERFORMANCES POUR L'EXERCICE 2014

Pour les critères financiers, les performances sont calculées sur la base des chiffres publiés par le groupe de référence (Omnicom, WPP et IPG). Pour les critères individuels non financiers, les performances ont été évaluées par le Comité de rémunération puis par le Conseil de surveillance en examinant en détail les réalisations de l'exercice dans chacun des trois domaines considérés.

Critères Publicis Groupe	Niveau de performance	Montant de rémunération variable
Taux de croissance organique	Publicis Groupe réalise une croissance organique de 2 % qui représente 30,93 % du taux moyen de croissance organique du groupe de référence	aucune rémunération
Taux de résultat net	Publicis Groupe réalise le taux de résultat net le plus élevé du groupe de référence avec 9,92 %	1 500 000 euros
Taux de bénéfice net par action dilué	L'évolution du taux de bénéfice par action entre 2014 et la moyenne des années 2012 et 2013 est de - 8,1 %. Ce résultat est inférieur à la moyenne du groupe de référence.	aucune rémunération
Évolution du TSR	Le TSR est de - 4,8 euros	aucune rémunération
Critères individuels non financiers	Le Conseil, sur recommandation du Comité de rémunération a constaté une pleine réussite quant à la transformation numérique du Groupe, avec un poids de 41,9 % du revenu du groupe dès 2014 et l'acquisition de Sapient. Il a considéré qu'un travail approfondi de révision de la stratégie avait été effectué, et que les décisions prises en septembre dernier sur la composition du Directoire et la création du « Directoire + » marquaient un progrès dans la définition de l'organisation future du Groupe qui reste cependant à mettre en place. Ces réflexions ont conduit le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération, à considérer que la rémunération devrait être de 100 % du maximum pour le critère de la transformation numérique et de 50 % du maximum pour les deux autres critères.	1 333 333 euros

C. RÉMUNÉRATION DES AUTRES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Tableau récapitulatif des montants versés en 2014

La rémunération totale incluant les avantages de toute nature versée durant l'exercice clos le 31 décembre 2014 à chaque dirigeant mandataire social, tant par la Société que par des sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, est indiquée ci-après. Cette rémunération comprenant, pour certains membres du Directoire, une partie fixe et une partie variable, le montant de la partie fixe incluse dans la rémunération totale est signalé. La partie variable est fonction des performances réalisées et de l'atteinte d'objectifs financiers et non financiers de l'année précédente. La rémunération globale est exprimée en euros. Les montants indiqués sont les montants bruts avant prélèvements sociaux et fiscaux.

Le tableau ci-dessous tient compte de la modification de la composition du Directoire le 15 septembre 2014, avec la fin du mandat de M. Jean-Yves Naouri et la nomination de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner.

MONTANTS BRUTS AVANT PRÉLÈVEMENTS SOCIAUX ET FISCAUX

	Partie fixe	Partie variable ⁽⁵⁾	Jetons de présence	Avantages en nature ⁽⁶⁾	Rémunération brute totale 2014	Rémunération brute totale 2013	Dont partie fixe
Membres du Directoire							
Maurice Lévy	-	4 500 000	-	-	4 500 000	4 800 000	-
Kevin Kevin Roberts ^{(1) (2)}	753 757	1 305 844	-	23 516	2 083 118	2 662 663	753 173
Jean-Yves Naouri ⁽³⁾	700 000	300 000	-	-	1 000 000	1 600 000	700 000
Jean-Michel Etienne	720 000	600 000	-	-	1 320 000	972 000	540 000
Anne-Gabrielle Heilbronner ⁽⁴⁾	480 000	360 000	-	-	840 000	-	-

(1) La rémunération au titre de ce contrat est déterminée et versée en dollars US. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 \$ = 0,75375 € en 2014 et de 1 \$ = 0,75317 € en 2013.
 (2) La partie variable inclut un versement annuel de pension conformément au contrat.
 (3) Les rémunérations versées en 2014 correspondent à celles de l'année entière même si le Conseil de surveillance du 15 septembre 2014 a mis fin aux fonctions de M. Jean-Yves Naouri comme membre du Directoire. La rémunération fixe versée en 2014 pendant l'exercice du mandat représente 498 485€.
 (4) Les rémunérations versées en 2014 correspondent à l'année entière même si Mme Anne-Gabrielle Heilbronner a été nommée au Directoire par décision du Conseil de Surveillance du 15 septembre 2014. La rémunération fixe versée en 2014 pendant l'exercice du mandat représente 140 000€.
 (5) Montants versés en 2014 au titre de l'exercice 2013.
 (6) 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 de M. Kevin Roberts

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

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

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

Le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de la rémunération de M. Kevin Roberts au titre de l'année 2014, d'un montant maximum pouvant représenter jusqu'à 240 % de son salaire de base, serait fondée sur :

- deux critères liés à la performance financière de Saatchi & Saatchi Fallon par rapport aux objectifs, pour 3/4 de la part variable :
 - croissance du revenu (pour 1/2 de l'enveloppe),
 - marge opérationnelle (pour 1/2 de l'enveloppe) ;
- trois critères individuels non financiers, chacun étant pris en compte à égalité, pour 1/4 de la part variable :
 - implication personnelle dans les gains de nouveaux budgets,
 - préparation de l'équipe future de direction de Saatchi & Saatchi Fallon,
 - intégration des acquisitions de Saatchi & Saatchi Fallon.

RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE EN 2015 AU TITRE DE 2014

Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessus au cours de l'exercice 2014, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de M. Kevin Roberts à 2 400 000 dollars soit à 1 809 000 euros. Ce montant résulte des constatations et évaluations suivantes :

Critères Saatchi & Saatchi Fallon	Niveau de performance	Montant de rémunération variable
Croissance du revenu	Objectif atteint	900 000 USD (678 375 euros)
Marge opérationnelle	Objectif dépassé	900 000 USD (678 375 euros)
Critères non financiers	Sur tous les critères qualitatifs fixés, le Conseil de surveillance a constaté, sur recommandation du Comité de rémunération, que l'implication personnelle de Kevin Roberts tant dans le gain de nouveaux budgets, que la préparation de l'équipe future de direction de Saatchi & Saatchi Fallon et l'intégration des acquisitions avait été remarquable et avait fortement contribué à l'amélioration des résultats et à la préparation du futur de Saatchi & Saatchi Fallon.	600 000 USD (452 250 euros)

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

Pour rappel, M. Kevin Roberts n'avait reçu aucune rémunération variable au titre de l'exercice 2013.

Par ailleurs, M. Kevin Roberts n'a bénéficié d'aucun programme de rémunération en actions en 2014.

Rémunération de M. Jean-Michel Etienne

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération, a décidé de porter le salaire de base de M. Jean-Michel Etienne à compter du 1^{er} janvier 2014 à 720 000 euros afin qu'il soit plus en ligne avec son expérience de Directeur Financier accumulée en dehors du Groupe et au sein du Groupe ainsi qu'avec les pratiques de rémunération observées pour ce niveau de fonction en France et sur le secteur d'activité de Publicis. Pour rappel, la dernière révision de sa rémunération fixe date de 2011.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

Le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de la rémunération de M. Jean-Michel Etienne au titre de l'année 2014, d'un montant maximum pouvant représenter jusqu'à 100 % de son salaire de base, serait fondée sur :

- quatre critères liés à la performance financière du Groupe par rapport aux objectifs, chacun étant pris en compte à égalité, pour 3/4 de la part variable :
 - taux de résultat net,
 - marge opérationnelle,
 - gestion de trésorerie,
 - frais de personnel ;



- quatre critères individuels non financiers, chacun étant pris en compte à égalité, pour 1/4 de la part variable :
 - délai d'établissement des comptes,
 - lancement de l'ERP,
 - réduction du nombre d'entités sous-performantes,
 - suivi des acquisitions.

RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE EN 2015 AU TITRE DE 2014

Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessus au cours de l'exercice 2014, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de M. Jean-Michel Etienne à 720 000 euros. Ce montant résulte des constatations et évaluations suivantes :

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

Par ailleurs, M. Jean-Michel Etienne n'a bénéficié d'aucun programme de rémunération en actions en 2014.

Rémunération de M. Jean-Yves Naouri

Après la décision du Conseil de surveillance du 15 septembre 2014 de mettre fin aux fonctions de M. Jean-Yves Naouri comme membre du Directoire, et son licenciement en date du 1^{er} octobre 2014, M. Jean-Yves Naouri a saisi le Tribunal de Commerce et le Tribunal des Prud'hommes. Ces procédures sont en cours. M. Jean-Yves Naouri était titulaire d'un contrat de travail de droit français avec une filiale de Publicis Groupe SA. Aucune indemnité de départ n'a été versée à M. Jean-Yves Naouri autre que les indemnités légales et conventionnelles de licenciement à savoir 80 769,24 euros bruts à titre d'indemnité compensatrice de congés payés et 507 777,83 euros bruts à titre d'indemnité de licenciement, calculée selon les dispositions de la Convention collective nationale des entreprises de la Publicité et assimilées.

Rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner

Après la nomination de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au Directoire le 15 septembre 2014, ses conditions de rémunération sont restées inchangées jusqu'à la fin 2014, à savoir un salaire fixe de 480 000 euros et une rémunération variable d'un montant maximum pouvant représenter jusqu'à 70 % de son salaire de base, principalement lié à l'appréciation qualitative de ses performances dans ses fonctions qui recouvrent au niveau du Groupe :

- la gouvernance, notamment la supervision du secrétariat du Conseil de surveillance et de l'Assemblée générale ;
- la fonction juridique ;
- l'audit interne ;
- les achats et les assurances ;
- les ressources humaines.

Après examen des performances réalisées, sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner à verser en 2015 au titre de 2014 à son niveau maximum soit 336 000 euros, et, pour 2015, a décidé de porter à 100 % du salaire fixe le montant maximum de la part variable.

Par ailleurs, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner n'a bénéficié d'aucun programme de rémunération en actions en 2014 en tant que membre du Directoire. Avant sa nomination, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner a bénéficié du plan LTIP 2014.

D. ENGAGEMENTS EXISTANTS AVEC LES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Contrats de travail

POUR M. MAURICE LÉVY

Le contrat de travail conclu au moment de son entrée dans le Groupe en 1971 a été exécuté depuis par différentes sociétés du Groupe et en dernier lieu par Publicis Conseil SA, où ce contrat était suspendu depuis l'accession de M. Maurice Lévy à la Présidence du Directoire le 1^{er} janvier 1988. À la fin de son mandat 2008-2011, M. Maurice Lévy a décidé de mettre fin à ses fonctions de Président-Directeur Général de Publicis Conseil SA et à son contrat de travail.

POUR M. KEVIN ROBERTS

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

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

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

Conditions de départ

Le 17 mars 2008, sur proposition du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a révisé les engagements contractuels existants relatifs aux éléments de rémunération, indemnités ou avantages susceptibles d'être dus aux membres du Directoire, à la cessation de leurs mandats et fonctions, afin notamment de mettre ces engagements en conformité avec la loi n° 2007-1223 du 21 août 2007, dite « loi TEPA ». Les dispositions adoptées ou autorisées par le Conseil ont été communiquées aux commissaires aux comptes en tant que conventions réglementées et soumises, lorsque la loi TEPA le requérait, à l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2008, qui les a approuvées. Les Assemblées générales 2009, 2010 et 2011 ont pris acte de ce que ces conventions avaient poursuivi leurs effets au cours des exercices 2009 à 2011. À la suite du renouvellement du mandat des membres du Directoire à effet du 1^{er} janvier 2012, sur proposition du Comité de rémunération, le 6 mars 2012 le Conseil de surveillance a confirmé les engagements existants (en précisant les droits éventuels aux actions gratuites) en ce qui concerne MM. Kevin Roberts, Jack Klues et Jean-Yves Naouri, et a révisé les accords existants avec M. Jean-Michel Etienne. Les dispositions reconduites ou adoptées par le Conseil ont été communiquées aux commissaires aux comptes en tant que conventions réglementées à soumettre, lorsque la loi le requiert, au vote de l'Assemblée générale des actionnaires. L'Assemblée du 29 mai 2012 a approuvé ces conventions. Les contrats ou accords existants avec MM. Kevin Roberts, Jean-Yves Naouri et Jean-Michel Etienne ont été modifiés en conséquence. Les Assemblées générales 2013 et 2014 ont pris acte de ce que ces conventions avaient poursuivi leurs effets au cours des exercices 2012 et 2013.

En application des articles L. 225-90-1 et R. 225-60-1 du Code de Commerce, le détail des conventions réglementées peut être consulté sur le site www.publicisgroupe.com

À la suite de la nomination d'un nouveau Directoire par le Conseil de surveillance le 15 septembre 2014, les engagements contractuels existants avec les membres du Directoire ont été revus, et de nouveaux engagements mis en place pour le nouveau membre du Directoire par le Conseil de surveillance du 12 mars 2015 sur proposition du Comité de rémunération. Les dispositions adoptées ou autorisées par le Conseil ont été communiquées aux commissaires aux comptes en tant que conventions réglementées et seront soumises, conformément à la loi, à l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2015.

POUR M. MAURICE LÉVY

Il n'est prévu aucune indemnité de départ.

POUR M. KEVIN ROBERTS

Les engagements en vigueur avec M. Kevin Roberts, prévoient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Kevin Roberts aura droit à une indemnité de fin de mandat si celle-ci intervenait avant la date prévue (assemblée générale statuant sur les comptes de 2016).

Cette indemnité serait égale à 120 % de son salaire fixe annuel, auquel s'ajouterait le montant annuel du bonus cible auquel il pourrait avoir droit et le coût annuel des avantages divers dont il bénéficie, ainsi que le maintien pendant un an de sa protection sociale et le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Cette indemnité sera soumise à une condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera dû intégralement que si le montant moyen annuel des bonus acquis par Monsieur Kevin Roberts au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les versements et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % 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.

**POUR M. JEAN-MICHEL ETIENNE**

Les engagements en vigueur avec M. Jean-Michel Etienne prévoient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Jean-Michel Etienne aura droit à une indemnité de fin de mandat si celle-ci intervenait avant la date prévue (15 septembre 2018).

Sous réserve que Monsieur Jean-Michel Etienne ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an et demi de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible). Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Cette indemnité sera soumise à condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par Monsieur Jean-Michel Etienne au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % 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.

POUR MME ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER

Les engagements en vigueur avec Mme Anne-Gabrielle Heilbronner prévoient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner aura droit à une indemnité de fin de mandat si celle-ci intervenait avant la date prévue (15 septembre 2018).

Sous réserve que Mme Anne-Gabrielle Heilbronner ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible). Elle aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Cette indemnité sera soumise à condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

Régime de retraite

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

Toutefois, en lieu et place de contrats de retraite complémentaire qui avaient été prévus lors de l'acquisition de Saatchi & Saatchi, l'engagement a été pris de verser à M. Kevin Roberts par annuités successives payées comptant sur la période 2009-2014 un montant total maximum de 7 045 000 dollars. Sur ce total, une somme de 5 770 000 dollars était directement conditionnée à sa présence dans le Groupe sur la période 2009-2013, et aurait pu être réduite prorata temporis dans le cas où M. Roberts aurait quitté le Groupe avant la fin de cette période.

Par ailleurs, à la fin de chaque période contractuelle et sous certaines conditions il est dû à M. Roberts une rémunération différée calculée sur la base de 200 000 dollars par année de collaboration effective à partir du début de la période.

Convention de non-concurrence du Président du Directoire

En application d'un engagement de non-concurrence souscrit par M. Maurice Lévy, il lui est interdit, pendant les trois ans qui suivront la cessation de ses fonctions de Président du Directoire de Publicis Groupe, quelle qu'en soit la raison, de collaborer de quelque manière que ce soit avec une entreprise exerçant son activité dans le secteur de la communication publicitaire, et plus généralement avec une entreprise concurrente de Publicis, ni de prendre une participation chez un concurrent de Publicis.

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence, M. Maurice Lévy recevra une somme totale égale à 18 mois de rémunération globale brute (part fixe et part variable maximum telles que définies par le Conseil de surveillance le 17 mars 2008), versée par avances mensuelles égales de 150 000 euros pendant la période couverte par la clause de non-concurrence, soit au total des trois ans 5 400 000 euros bruts.

Cette convention de non-concurrence, approuvée à une très large majorité de 99,85 % par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2008, poursuit ses effets sans changement après le commencement du nouveau mandat du Président du Directoire le 1^{er} janvier 2012 et son renouvellement le 16 septembre 2014.



GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Rapport sur les rémunérations

2

Autres engagements

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

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

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

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

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

En application des articles L. 225-90-1 et R. 225-60-1 du Code de commerce, le détail des conventions réglementées peut être consulté sur le site www.publicisgroupe.com.



2.2.3 TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS

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

Les tableaux ci-après sont établis sur les modèles proposés par l'AFEP-Medef.

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

	2014	2013
Directoire		
Maurice Lévy, Président du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	2 833 333	4 500 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	2 833 333	4 500 000
Kevin Roberts		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾⁽²⁾	3 892 136	2 094 614
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	437 021
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	1 957 123
TOTAL	3 892 136	4 488 758
Jean-Yves Naouri ⁽³⁾		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	700 000	1 000 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	411 752
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	1 932 135
TOTAL	700 000	3 343 887
Jean-Michel Etienne		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	1 440 000	1 140 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	331 726
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	1 853 002
TOTAL	1 440 000	3 324 728
Anne-Gabrielle Heilbronner ⁽⁵⁾		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	816 000	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽⁴⁾	-	-
TOTAL	816 000	-

(1) Voir détail au tableau 2.

(2) Rémunération déterminée et versée en dollars US. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 \$ = 0,75375 € en 2014 et de 1 \$ = 0,75317 € en 2013.

(3) La rémunération correspond à celle de l'année entière même si le Conseil de surveillance du 15 septembre 2014 a mis fin aux fonctions de M. Jean-Yves Naouri comme membre du Directoire. La rémunération pendant l'exercice du mandat représente 498 485€. 80 769,24 € bruts à titre d'indemnité compensatrice de congés payés et 507 777,83 € bruts à titre d'indemnité conventionnelle de licenciement ont été versés en sus.

(4) Avant sa nomination au Directoire, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner a bénéficié du plan LTIP 2014.

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

GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Rapport sur les rémunérations

2

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 2014 - Montants :		Année 2013 - Montants :	
	dus	versés	dus	versés
Directoire				
Maurice Lévy, Président du Directoire				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération variable	2 833 333	4 500 000	4 500 000	4 800 000
Avantages en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
TOTAL	2 833 333	4 500 000	4 500 000	4 800 000
Kevin Roberts ⁽²⁾				
Rémunération fixe	753 757	753 757	753 173	753 173
Rémunération variable ⁽³⁾	3 114 862	1 305 844	1 304 827	1 872 875
Avantages en nature ⁽¹⁾	23 516	23 516	36 614	36 614
TOTAL	3 892 136	2 083 118	2 094 614	2 662 663
Jean-Yves Naouri ⁽⁴⁾				
Rémunération fixe	700 000	700 000	700 000	700 000
Rémunération variable	-	300 000	300 000	900 000
Avantages en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
TOTAL	700 000	1 000 000	1 000 000	1 600 000
Jean-Michel Etienne				
Rémunération fixe	720 000	720 000	540 000	540 000
Rémunération variable	720 000	600 000	600 000	432 000
Avantage en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
TOTAL	1 440 000	1 320 000	1 140 000	972 000
Anne-Gabrielle Heilbronner ⁽⁵⁾				
Rémunération fixe	480 000	480 000	-	-
Rémunération variable	336 000	360 000	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	816 000	840 000	-	-

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

(2) Rémunération déterminée et versée en dollars US. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 \$ = 0,75375 € en 2014 et de 1 \$ = 0,75317 € en 2013.

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

(4) Les rémunérations fixes versées et dues en 2014 correspondent à l'année entière même si le Conseil de surveillance du 15 septembre 2014 a mis fin aux fonctions de M. Jean-Yves Naouri comme membre du Directoire. La rémunération pendant l'exercice du mandat représente 498 485€. 80 769,24 € bruts à titre d'indemnité compensatrice de congés payés et 507 777,83 € bruts à titre d'indemnité conventionnelle de licenciement ont été versés en sus.

(5) Les rémunérations fixes versées et dues en 2014 correspondent à l'année entière même si Mme Anne-Gabrielle Heilbronner a été nommée au Directoire par décision du Conseil de surveillance du 15 septembre 2014. La rémunération pendant l'exercice du mandat représente 140 000€.



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

	Jetons de présence versés en 2014	Jetons de présence versés en 2013
Conseil de surveillance		
Élisabeth Badinter, Présidente	70 000	70 000
Sophie Dulac	35 000	15 000
Simon Badinter	45 000	35 000
Claudine Bienaimé	115 000	85 000
Michel Cicurel	85 000	80 000
Michel Halpérin ⁽¹⁾	85 000	80 000
Hélène Ploix	90 000	70 000
Felix G. Rohatyn ⁽²⁾	10 000	30 000
Amaury de Seze	75 000	60 000
Henri Calixte Suaudeau	60 000	60 000
Gérard Worms	90 000	85 000
Véronique Morali	75 000	65 000
Marie-Josée Kravis	50 000	45 000
Marie-Claude Mayer	50 000	45 000
Jean Charest ⁽³⁾	35 000	-
TOTAL	970 000	825 000

(1) Décédé le 11 août 2014.

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

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

TABLEAU 4 (NOMENCLATURE AMF) OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Néant, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée en 2014.

TABLEAU 5 (NOMENCLATURE AMF) OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (LISTE NOMINATIVE)

	Désignation et date du plan	Nombre d'options levées	Prix moyen d'exercice (en euros)	Année d'attribution
Directoire				
Maurice Lévy, Président	LTIP I 28/09/2004 et LTIP II	526 163	27,78	2004 et 2006
	21/08/2006			
Kevin Roberts	-	Aucune levée en 2014	-	-
Jean-Yves Naouri	LTIP II	37 554	29,27	2006
	21/08/2006			
Jean-Michel Etienne	-	Aucune levée en 2014	-	-
Anne-Gabrielle Heilbronner ⁽¹⁾	-	Aucune levée en 2014	-	-

(1) Nomination au Directoire le 15 septembre 2014.

GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Rapport sur les rémunérations

2

TABLEAU 6 (NOMENCLATURE AMF) ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Premier plan		Deuxième plan		Nombre d'actions de performance attribuées Situation au 31 décembre 2014	
	Désignation	Date	Désignation	Date	Nombre total ⁽²⁾	Dont soumises à condition de performance
Directoire						
Maurice Lévy Président	-	-	-	-	-	-
Kevin Roberts	LTIP 2013 -2015 ⁽¹⁾	17/06/2013	Plan de co- investissement	30/04/2013	45 463	45 463
Jean-Yves Naouri ⁽⁴⁾	LTIP 2013 -2015 ⁽¹⁾	17/06/2013	Plan de co- investissement	30/04/2013	44 858	44 858
Jean-Michel Etienne	LTIP 2013 -2015 ⁽¹⁾	17/06/2013	Plan de co- investissement	30/04/2013	42 942	42 942
Anne-Gabrielle Heilbronner ⁽³⁾	Aucune attribution en tant que membre du Directoire					

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

(2) Les actions de performance attribuées dans le cadre de ces plans aux membres du Directoire sont définitivement acquises (sous condition de présence de 4 ans, ou de 3 ans avec une période d'incessibilité de 2 ans pour les résidents français) en fonction de la performance relative de Publicis Groupe sur des critères de croissance organique et de marge opérationnelle, comparée avec le groupe de référence (Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe). 100 % des actions sont livrées si Publicis Groupe réalise une croissance organique supérieure à la moyenne du groupe de référence, et le meilleur taux de marge opérationnelle. Aucune action n'est livrée si Publicis Groupe réalise une croissance organique inférieure à 80 % de la moyenne du groupe de référence et le taux de marge le plus faible. Le résultat est mesuré annuellement pour le plan LTIP 2013-2015, et en moyenne sur la période 2013-2015 pour le plan de co-investissement. Les objectifs ont été réalisés à 59,7 % pour 2013 et à 50 % pour 2014. Les membres du Directoire doivent conserver 20 % des actions devenues disponibles pendant toute la durée de leur mandat. Voir 2.2.2 « Rémunération des membres du Directoire ».

(3) Avant sa nomination au Directoire, en date du 15 septembre 2014, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner a bénéficié des plans annuels d'actions de performance (LTIP 2012, LTIP 2013, LTIP 2014) et du plan de co-investissement.

(4) Fin de mandat de membre du Directoire par décision du Conseil de surveillance du 15 septembre 2014.

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

	Plan - désignation	Date	Nombre d'actions de performance devenues disponibles en 2014
Directoire			
Maurice Lévy, Président	-	-	-
Kevin Roberts	LTIP 2010-2012 ⁽¹⁾	22/09/2010	49 283
Jean-Yves Naouri	-	-	-
Jean-Michel Etienne	-	-	-
Anne-Gabrielle Heilbronner	-	-	-

(1) 20 % des actions obtenues doivent être conservées par le bénéficiaire jusqu'à la fin de ses fonctions de membre du Directoire.



TABLEAU 8 (NOMENCLATURE AMF) HISTORIQUE DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AU COURS DES DIX DERNIÈRES ANNÉES

Date d'autorisation par l'AGE	Plans d'options				Plans d'origine Digitas ⁽⁴⁾	Plan de co-investissement 2013
	2005	2006	2006	2007		
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	24/05/2005	21/08/2006	21/08/2006	24/08/2007		30/04/2013
Nombre total d'options de souscription (S) ou d'options d'achat d'actions (A) attribuées	935 192 ⁽¹⁾ A	100 000 A	10 256 050 ⁽¹⁾ A	1 574 400 ⁽¹⁾ A	3 199 756 A	5 949 305 ⁽¹⁾ S/A ⁽¹¹⁾
• dont mandataires sociaux :		100 000	950 000 ⁽¹⁾	-	-	198 687
• dont dix premiers attributaires salariés (hors mandataires sociaux) :	210 000 ⁽¹⁾ 50 % ⁽²⁾ 2006 ⁽²⁾ 50 %	-	738 000 ⁽¹⁾ 50 % ⁽³⁾ 2009 ⁽³⁾ 50 %	258 000 ⁽¹⁾ 50 % ⁽³⁾ 2009 ⁽³⁾ 50 %	-	653 299 ⁽¹⁾ 30/04/2016 ⁽¹³⁾
Point de départ d'exercice des options	25/04/2007	21/08/2010	2010	2010	31/01/2007	30/04/2017
Date d'expiration	23/05/2015	20/08/2016	20/08/2016	23/08/2017	2009 à 2017	30/04/2023
Prix de souscription ou d'achat en euros	24,76	29,27	29,27	31,31	2,47 à 58,58	52,76
Nombre total d'options de souscription ou d'achat d'actions attribuées ajusté au 31/12/2014	935 192 ⁽¹⁾	100 000	10 256 050 ⁽¹⁾	1 574 400 ⁽¹⁾	3 199 756	5 949 305 ⁽¹⁾
Nombre total d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2014	590 442	100 000	3 847 426	469 765	2 425 115	-
Nombre total d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées au 31/12/2014	287 935	-	5 809 423	917 674	716 032	347 094
Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions restant au 31/12/2014	56 815	-	599 201	186 961	58 609	5 602 211

GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Rapport sur les rémunérations

2

Date d'autorisation par l'AGE	Plans d'actions gratuites					2010 ⁽⁵⁾ Salariés États- Unis
	2009 ⁽⁵⁾ Salariés France	2009 ⁽⁶⁾ Co- investissement	Plan d'origine Razorfish ⁽⁷⁾	LTIP 2010	LTIP 2010-2012	
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	20/05/2009	19/03/2009	01/12/2009	19/08/2010	22/09/2010	19/11/2010
Nombre total d'actions gratuites attribuées	210 125	3 544 176	493 832	667 600	252 000	658 400
• dont mandataires sociaux :	-	225 506	-	2 000	252 000	-
• dont dix premiers attributaires salariés (hors mandataires sociaux) :	500	447 890	-	54 000	-	500
Date de livraison	20/05/2011	19/03/2012 ⁽⁸⁾ 19/03/2013	Entre le 01/01/2010 et 12/2018	19/08/2013 ⁽⁸⁾ 19/08/2014	22/09/2013 ⁽⁸⁾ 22/09/2014	01/12/2014
Nombre total d'actions gratuites attribuées ajusté au 31/12/2014	210 125	3 544 176	493 832	667 600	252 000	658 400
Nombre total d'actions gratuites livrées au 31/12/2014	150 575	2 972 121	314 033	468 450	248 387	248 900
Nombre total d'actions gratuites annulées au 31/12/2014	59 550	572 055	179 730	199 150	3 613	409 500
Nombre d'actions gratuites restantes au 31/12/2014	-	-	69	-	-	-

(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 2003-2005 a été mesuré en 2006. Le niveau d'atteinte des objectifs du plan 2006-2008 a été mesuré en 2009.

(2) La période d'exercice a commencé en 2006, après détermination du niveau d'atteinte des objectifs et par conséquent du nombre des options exerçables. La moitié du nombre total exerçable peut être levée depuis cette date, l'autre moitié un an plus tard. Les options non exerçables ont été annulées.

(3) La période d'exercice a commencé en 2009, après détermination du niveau d'atteinte des objectifs et par conséquent du nombre d'options exerçables. La moitié du nombre total exerçable peut être levée depuis cette date, et l'autre moitié est devenue exerçable en 2010. Les options non exerçables ont été annulées.

(4) Les options attribuées en application des plans d'options Digitas qui existaient au moment de l'acquisition de Digitas en janvier 2007 ont été transformées en options d'achat d'actions Publicis Groupe en appliquant le rapport existant entre le prix d'achat fixé dans l'offre publique pour l'action Digitas (converti en euros) et le cours de l'action Publicis Groupe à la date de réalisation de l'acquisition. Le prix d'achat a été ajusté en conséquence.

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



Plans d'actions gratuites

LTIP 2011	2011 ⁽⁵⁾ Salariés internationaux	LTIP 2012	2013 ⁽⁵⁾ Salariés internationaux	LTIP 2013	Plan de co-investissement 2013 ⁽¹²⁾	LTIP 2013-2015	LTIP 2014
19/04/2011	21/11/2011	17/04/2012	01/02/2013	16/04/2013	30/04/2013	17/06/2013	20/03/2014
674 650	533 700	681 550 ⁽¹⁰⁾	320 475	636 550	846 288	105 000	639 750
2 000	-	2 000		1 500	28 263	105 000	-
62 000	500	54 000	500	44 000	92 931	-	44 000
19/04/2014 ⁽⁸⁾	01/12/2013 ⁽⁹⁾	17/04/2015 ⁽⁸⁾		16/04/2016 ⁽⁸⁾	30/04/2016 ⁽⁸⁾	17/06/2016 ⁽⁸⁾	20/03/2017 ⁽⁸⁾
19/04/2015	01/12/2015	17/04/2016	01/02/2017	16/04/2017	30/04/2017	17/06/2017	20/03/2018
674 650	533 700	681 550	320 475	636 550	846 288	105 000	639 750
74 607	64 150	-	-	-	-	-	-
172 306	261 950	111 611	114 350	296 775	49 374	14 103	15 875
427 737	207 600	569 939	206 125	339 775	796 914	90 897	623 875

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

(7) 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.

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

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

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

(11) Le Directoire pourra décider, avant le début de la période d'exercice, de livrer des actions existantes lors des levées au lieu de livrer des actions à émettre.

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

(13) Concerne les salariés français.

GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Rapport sur les rémunérations

2

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

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

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

Le taux d'atteinte des conditions de performance pour l'année 2013, mesuré par un expert indépendant fin février 2014, a été fixé à 59,7 %. Le taux d'atteinte pour l'année 2014, mesuré en mars 2015, a été fixé à 50 %.

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

TABLEAU 9 (NOMENCLATURE AMF) OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS

	Plan	Nombre d'options attribuées/souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)
Options consenties entre le 1 ^{er} janvier et le 31 décembre 2014 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 2014, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale).	LTIP I 2004	17 255	24,82
	LTIP II 2006	51 324	29,27
	LTIP II 2007	30 669	31,31
TOTAL		99 248	29.13



TABLEAU 10 (NOMENCLATURE AMF) INFORMATIONS DIVERSES CONCERNANT LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonction	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Directoire				
Maurice Lévy, Président	Non	Non	Non	Oui ⁽²⁾
Kevin Roberts ⁽¹⁾	Oui	Non ⁽²⁾	Oui ⁽²⁾	Non
Jean-Yves Naouri ⁽⁴⁾	Oui	Non	Oui ⁽²⁾	Non
Jean-Michel Etienne	Oui	Non	Oui ⁽²⁾	Non
Anne-Gabrielle Heilbronner	Oui	Non	Oui ⁽²⁾	Oui ⁽³⁾

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

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

(3) Une clause de non-concurrence a été conclue en faveur de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner en 2012 lors de son arrivée au sein de Publicis Groupe, dans le cadre de son contrat de travail, soit avant sa nomination en tant que membre du Directoire. Cette clause de non-concurrence d'une durée maximum de 2 ans prévoit une compensation financière maximum à régler égale à 30 % du salaire brut, hors éléments variables. Il est prévu que Publicis pourrait renoncer à l'exécution de cette clause.

(4) Fin de mandat de membre du Directoire par décision du Conseil de surveillance du 15 septembre 2014.

2.2.4 PARTICIPATION DANS LE CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2014, aucun des membres du Directoire et du Conseil de surveillance, à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants (8,67 %) ne détient plus de 1 % des actions de la Société, sous réserve de ce qui est mentionné au chapitre 6.2.1, et de M. Maurice Lévy, qui détient directement ou indirectement 5 062 507 actions, soit 2,29 % du capital de la Société, dont 2 920 000 actions sont détenues à travers des sociétés civiles appartenant à M. Lévy et à sa famille.

Il est précisé que le 17 mars 2015, Mme Elisabeth Badinter a cédé à la Société, avec son groupe familial, 2 406 873 actions Publicis Groupe SA ramenant la participation de Mme Elisabeth Badinter et de ses enfants à 7,58 % du capital.

Au 31 décembre 2014, les membres du Conseil de surveillance et du Directoire (à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants) détiennent directement et indirectement 7 492 142 actions, soit 3,38 % du capital de la Société, dont 2,29 % contrôlés par M. Maurice Lévy (voir chapitre 6.2.1).

Les membres du Directoire détiennent également, au 31 décembre 2014, 212 930 options de souscription ou options d'achat d'actions de la Société, dont 56 331 sont exerçables. Le prix moyen pondéré d'exercice des options se situe entre 29,27 euros et 52,76 euros par action et le terme de ces options expirera entre 2016 et 2023 (voir note 28 des comptes consolidés au chapitre 4.6).

Le tableau suivant présente, au 31 décembre 2014, 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.

GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Rapport sur les rémunérations

2

PARTICIPATION DANS LE CAPITAL ET STOCK-OPTIONS DÉTENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2014

Mandataire social	Nombre d'actions de Publicis Groupe	Nombre de droits de vote de Publicis Groupe ⁽¹⁾	Nombre d'actions pouvant être acquises par exercice d'options de souscription d'actions	Actions pouvant être acquises par exercice d'options d'achat d'actions		Prix moyen pondéré (en euros)
				Nombre total	Dont options conditionnelles ⁽²⁾	
Membres du Directoire						
Maurice Lévy ⁽³⁾	5 062 507	10 046 161	-	-	-	-
Kevin Roberts	36 037	36 037	73 554	73 554	52,76	52,76
Anne-Gabrielle Heilbronner ⁽⁴⁾			27 213	27 213	52,76	52,76
Jean-Michel Etienne	72 860	110 236	112 163	112 163	40,96	40,96
Total Directoire	5 171 404	10 192 434	212 930	212 930	46,55	46,55
Membres du Conseil de surveillance						
Élisabeth Badinter ⁽⁵⁾	19 172 340	38 344 680				
Sophie Dulac	2 169 460	3 921 920				
Claudine Bienaimé	62 400	103 300	45 000	45 000	29,27	29,27
Henri-Calixte Suaudeau	65 681	131 362				
Hélène Ploix	9 283	18 233				
Gérard Worms	340	480				
Amaury de Seze	350	700				
Simon Badinter ⁽⁶⁾	350	700				
Michel Cicurel	1 000	1 200				
Jean Charest	300	300				
Marie-Josée Kravis	1 400	1 400				
Véronique Morali	500	700				
Marie-Claude Mayer	10 024	16 134	8 074	8 074	29,27	29,27
Total Conseil de surveillance	21 493 428	42 541 109	53 074	53 074	29,27	29,27

(1) Reflète l'impact des droits de vote double éventuels.

(2) Les conditions ont été prises en compte pour déterminer le nombre d'options définitivement attribuées.

(3) M. Maurice Lévy détient directement 2 142 507 actions et indirectement 2 920 000 actions de la Société par l'intermédiaire de sociétés civiles, représentant au total 10 046 161 droits de vote.

(4) Options attribuées antérieurement à la nomination de Mme Heilbronner au Directoire.

(5) Mme Élisabeth Badinter détient 5 899 320 actions en pleine propriété (représentant 2,67 % du capital et 4,88 % des droits de vote) et 13 273 020 actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 6,00 % du capital et 10,99 % des droits de vote).

(6) À l'exclusion des 4 424 340 actions dont M. Simon Badinter détient la nue-propriété.

Nota : les membres du Conseil de surveillance doivent statutairement détenir au moins 200 actions.



2.2.5 OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES PUBLICIS GROUPE PAR LES DIRIGEANTS ET LES PERSONNES QUI LEUR SONT LIÉES

Les opérations des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la Société réalisées au cours de l'exercice 2014 sont les suivantes :

Nom et Prénom	Qualité	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant des opérations (en euros)
Maurice Lévy ⁽¹⁾	Président du Directoire	Actions	Exercice de stock-options	1	14 616 367
Jean-Yves Naouri ⁽²⁾	Membre du Directoire	Actions	Exercice de stock-options	1	1 099 206
		Actions	Cession	4	7 947 847
Kevin Roberts	Membre du Directoire	Actions	Cession	3	1 431 467
Claudine Bienaimé	Membre du Conseil de surveillance	Actions	Exercice de stock-options	1	731 750
		Actions	Cession	4	837 050
Michel Cicurel	Membre du Conseil de surveillance	Actions	Acquisition	1	43 256

(1) Les opérations mentionnées dans le tableau ne comprennent pas les donations effectuées au cours de l'exercice 2014.

(2) Fin de mandat de membre du Directoire au 15/09/2014.

Le 17 mars 2015, Mme Elisabeth Badinter a cédé à la Société, avec son groupe familial, 2 406 873 actions Publicis Groupe SA. La cession s'est effectuée au prix de 73,0308 euros par action, soit un montant total de 175 775 861 euros.

2.3 OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

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

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

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

Le 13 juillet 2011, Publicis Groupe SA a signé un crédit syndiqué (*Club deal*) d'un montant de 1 200 millions d'euros avec un syndicat de 15 banques. BNP Paribas est agent du syndicat et a également participé à hauteur de 106 millions d'euros à cette facilité. Société Générale a également participé à hauteur de 106 millions d'euros. Ce nouveau crédit syndiqué est venu remplacer un précédent crédit syndiqué signé en 2007, dans lequel Société Générale et BNP Paribas étaient aussi parties.

Par ailleurs, en 2011, Publicis Groupe SA a renouvelé sa ligne de crédit court terme de 45 millions d'euros avec Société Générale.

En date du 12 décembre 2014, Publicis Groupe SA a conclu un contrat de souscription avec plusieurs chefs de file dont Société Générale dans le cadre du placement des obligations émises par la Société le 16 décembre 2014.

Enfin, la société Publicis Groupe a confié par contrat en date du 3 juillet 2012 à Crédit Agricole Cheuvreux, devenue Kepler Cheuvreux, la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur les actions ordinaires. Ce contrat conclu pour une durée de six mois renouvelable par tacite reconduction est conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI datée du 8 mars 2011 et approuvée par l'AMF par décision du 21 mars 2011. Ce contrat de liquidité fait suite à un précédent contrat signé en février 2008 avec SG Securities (Paris).

Le 17 mars 2015, Mme Elisabeth Badinter, avec son groupe familial, a cédé à la Société 2 406 873 actions Publicis Groupe SA pour un montant de 175 775 861 euros, soit 73,0308 euros par action reflétant une décote de 2 % par rapport à la moyenne pondérée du cours au cours des 5 derniers jours de négociation et de 4,5 % par rapport au cours de clôture au 16 mars 2015.

2.3.2 CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES RELATIVES À LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Le 17 mars 2008, le Conseil de surveillance a révisé les engagements contractuels existants relatifs aux éléments de rémunération, indemnités ou avantages susceptibles d'être dus aux membres du Directoire, à la cessation de leurs mandat et fonctions, afin notamment de mettre ces engagements en conformité avec la loi n° 2007-1223 du 21 août 2007, dite « loi TEPA ». Les dispositions adoptées ou autorisées par le Conseil ont été communiquées aux commissaires aux comptes et soumises, lorsque la loi TEPA le requérait, à l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2008, qui les a approuvées.

À la suite du renouvellement du mandat des membres du Directoire, à effet du 1^{er} janvier 2012, le Conseil de surveillance a, le 6 mars 2012, confirmé les engagements existants (en reformulant les droits éventuels aux actions gratuites), en ce qui concerne MM. Kevin Roberts, Jack Klues et Jean-Yves Naouri, et a révisé les accords existants avec M. Jean-Michel Etienne. Les dispositions reconduites ou adoptées par le Conseil ont été communiquées aux commissaires aux comptes en tant que conventions réglementées à soumettre, lorsque la loi le requiert, au vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2012, qui les a approuvées.

Le Conseil de surveillance du 15 septembre 2014 a mis fin aux fonctions de M. Jean-Yves Naouri comme membre du Directoire et a nommé un nouveau Directoire composé de M. Maurice Lévy, Président, de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et de MM Jean-Michel Etienne et Kevin Roberts. Sur proposition du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance, en date du 12 mars 2015, a confirmé les engagements existants avec MM Jean-Michel Etienne et Kevin Roberts, portant sur les indemnités de fin de mandat, en adaptant les termes de ces engagements aux recommandations du code AFEP-Medef et a autorisé la conclusion en faveur de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner d'un engagement portant sur une indemnité en cas de cessation de ses fonctions de membre du Directoire. Ces engagements ont été communiqués aux commissaires aux comptes en tant que conventions réglementées à soumettre au vote de la prochaine l'Assemblée générale des actionnaires. Le détail de ces conventions figure au chapitre 2.2.2 du présent document.



Les informations relatives aux conventions visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce et conclues par la Société figurent dans les documents de référence 2013, 2012 et 2011 de la Société :

- année 2013 : document déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2014 (sous le n° D14-0293.) à la page 45 ;
- année 2012 : document déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 12 avril 2013 (sous le n° D 13-0343) à la page 87 ;
- année 2011 : document déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 mars 2012 (sous le n° D.12-0174) à la page 73.

2.3.3 OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC DES APPARENTÉS

Au cours de l'exercice 2014, Publicis Groupe SA n'a réalisé aucune opération avec des apparentés.

Au titre des trois derniers exercices, les opérations suivantes ont été réalisées avec des apparentés (en millions d'euros) :

Année	Société apparentée	Revenu auprès des apparentés ⁽¹⁾
2011	Dentsu	5
2012	Néant	0
2013	Néant	0

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

Les soldes des comptes avec les sociétés apparentées au bilan du 31 décembre 2014 étaient les suivants (en millions d'euros) :

	Créances/prêts sur les apparentés	Dettes envers les apparentés
Somupi	3	-

2.3.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS - EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-88 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

CONVENTION RELATIVE AU CONTRAT DE SOUSCRIPTION INTERVENU AVEC SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Membre du Conseil de surveillance concerné : Monsieur Michel Cicurel

En date du 12 décembre 2014, Publicis Groupe SA a conclu un contrat de souscription avec plusieurs chefs de file dont Société Générale dans le cadre d'une émission obligataire réalisée par la Société le 16 décembre 2014 et comportant deux tranches de respectivement 700 millions d'euros, à échéance 2021, et 600 millions d'euros, à échéance 2024.

Monsieur Michel Cicurel étant membre du Conseil de surveillance et administrateur de Société Générale, la convention de crédit conclue avec Société Générale constitue une convention visée à l'article L. 225-86 du Code de commerce devant faire l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de surveillance, cette autorisation a été accordée lors de la séance du 1^{er} décembre 2014.

Le contrat de souscription, autorisé par le Conseil de surveillance, prévoit le versement par Publicis Groupe SA d'une commission globale maximale de 0.275 % du montant définitif de l'emprunt obligataire pour la tranche devant avoir une maturité de sept ans et d'une commission globale maximale de 0.30 % du montant définitif de l'emprunt obligataire pour la tranche devant avoir une maturité de dix ans.

Cette convention est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 mai 2015.

Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

A. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DE LA SOCIÉTÉ EN FAVEUR DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Membre du Directoire concerné : Monsieur Kevin Roberts

Le Conseil de surveillance du 12 mars 2015 a modifié l'engagement en faveur de Monsieur Kevin Roberts portant sur une indemnité de fin de mandat en cas de cessation de ses fonctions de membre du Directoire, afin de le conformer aux recommandations du code AFEP-MEDEF.

Les engagements en vigueur prévoient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, Monsieur Kevin Roberts aura droit à une indemnité de fin de mandat si celle-ci intervenait avant la date prévue (Assemblée générale statuant sur les comptes de 2016).

Cette indemnité serait égale à 120 % de son salaire fixe annuel, auquel s'ajouterait le montant annuel du bonus cible auquel il pourrait avoir droit et le coût annuel des avantages divers dont il bénéficie, ainsi que le maintien pendant un an de sa protection sociale et le droit d'exercer



les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Le montant de l'indemnité ne sera dû intégralement que si le montant moyen annuel des bonus acquis par Monsieur Kevin Roberts au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les versements et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % par la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

Cet engagement est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 mai 2015.

Membre du Directoire concerné : Monsieur Jean-Michel Etienne

Le Conseil de surveillance du 12 mars 2015 a modifié l'engagement en faveur de Monsieur Jean-Michel Etienne portant sur une indemnité de fin de mandat en cas de cessation de ses fonctions de membre du Directoire, afin de le conformer aux recommandations du code AFEP-MEDEF.

Les engagements en vigueur prévoient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, Monsieur Jean-Michel Etienne aura droit à une indemnité de fin de mandat si celle-ci intervenait avant la date prévue (15 septembre 2018).

Sous réserve que Monsieur Jean-Michel Etienne ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an et demi de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible). Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par Monsieur Jean-Michel Etienne au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % par la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

Cet engagement est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 mai 2015.

Membre du Directoire concerné : Madame Anne-Gabrielle Heilbronner

Le Conseil de surveillance du 12 mars 2015 a autorisé la conclusion d'un engagement en faveur de Madame Anne-Gabrielle Heilbronner portant sur une indemnité de fin de mandat en cas de cessation de ses fonctions de membre du Directoire.

Les engagements en vigueur prévoient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, Madame Anne-Gabrielle Heilbronner aura droit à une indemnité de fin de mandat si celle-ci intervenait avant la date prévue (15 septembre 2018).

Sous réserve que Madame Anne-Gabrielle Heilbronner ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible). Elle aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Cette indemnité sera soumise à condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par Madame Anne-Gabrielle Heilbronner au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

Cet engagement est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 mai 2015.

B. ACQUISITION DES ACTIONS PUBLICIS AUPRÈS DE MADAME ELISABETH BADINTER

Membres du Conseil de surveillance concernés : Madame Elisabeth Badinter et Monsieur Simon Badinter

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

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

L'acquisition des dites actions a été réalisée le 17 mars 2015 pour un total de 2 406 873 actions propres et un montant de 175 775 861 euros, soit 73.03 euros par action.

Cette convention est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 mai 2015.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

A. CONVENTION DE CRÉDIT AVEC BNP PARIBAS ET SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Membres du Conseil de surveillance concernés : Madame Hélène Ploix et Monsieur Michel Cicurel

Votre Conseil de surveillance, dans sa séance du 9 juin 2009, a autorisé la signature d'une convention avec BNP Paribas, Calyon, Citigroup et Société Générale relative à des lignes de crédit réutilisables d'un montant de 100 millions d'euros chacune et d'une durée de 5 ans. Cette convention a été approuvée par l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2010.

Votre Conseil de surveillance lors de sa séance du 17 juillet 2013 a autorisé le renouvellement par anticipation de quatre lignes de crédit existantes d'un montant de 100 millions d'euros chacune avec BNP Paribas, Société Générale, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et Citibank International Plc qui venaient à échéance le 30 juin 2014.

Ces quatre lignes de crédits ont été renouvelées pour une durée de 5 ans, à échéance du 17 juillet 2018, à des conditions plus favorables.

L'objectif de ces renouvellements est de maintenir la liquidité du Groupe à un niveau élevé de sécurité.

Madame Hélène Ploix étant membre du Conseil de surveillance de la Société et administrateur de BNP Paribas SA et Monsieur Michel Cicurel étant membre du Conseil de surveillance et administrateur de Société Générale SA, la convention de crédit conclue avec BNP Paribas et la convention de crédit conclue avec Société Générale constituent des conventions visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce devant faire l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de surveillance, cette autorisation a été accordée lors de la séance du 17 juillet 2013.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée générale du 28 mai 2014.

B. CONVENTION DE NON CONCURRENCE EN FAVEUR DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE, MONSIEUR MAURICE LÉVY

Monsieur Maurice Lévy s'interdit, pendant les trois ans qui suivront la cessation de ses fonctions de Président du Directoire de Publicis Groupe SA, quelle qu'en soit la raison, de collaborer de quelque manière que ce soit avec une entreprise exerçant son activité dans le secteur de la communication publicitaire, et plus généralement avec une entreprise concurrente de Publicis, ni de prendre une participation chez un concurrent de Publicis.

En contrepartie du respect de cet engagement, Monsieur Maurice Lévy percevra une somme totale égale à 18 mois de rémunération globale brute (part fixe et part variable maximum telles que définies en 2008). Cette somme lui sera versée par avances mensuelles égales sur la période couverte par la clause de non-concurrence. Ces avances devront être restituées par Monsieur Maurice Lévy en cas de non-respect de l'engagement.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée générale du 3 juin 2008.

C. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DE LA SOCIÉTÉ EN FAVEUR DU MEMBRE DU DIRECTOIRE MONSIEUR JEAN-YVES NAOURI

Le Conseil de surveillance du 6 mars 2012 a confirmé l'engagement et la convention contractuels existants en reformulant le droit aux actions gratuites dont il peut bénéficier.

Aux termes des accords en vigueur entre la société Publicis Groupe Services et Monsieur Jean-Yves Naouri, s'il est mis fin « sans juste motif » à son mandat de membre du Directoire de Publicis Groupe SA, celui-ci pourra avoir droit, s'il ne conserve pas de fonctions salariées au sein du Groupe Publicis, à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable maximum) et au droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan d'attribution gratuite d'actions concerné.

Ces sommes et avantages ne seront intégralement dus que si le montant moyen annuel des bonus acquis par Monsieur Jean-Yves Naouri au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % par la règle de trois.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée générale du 29 mai 2012.

Après sa révocation du Directoire par décision du Conseil de surveillance du 15 septembre 2014, et son licenciement en date du 1^{er} octobre 2014, aucune indemnité de départ au titre de cet engagement n'a été versée à Monsieur Jean-Yves Naouri au 31 décembre 2014, autre que les indemnités légales et conventionnelles de licenciement.



D. CONVENTIONS DE CRÉDIT SYNDIQUÉ (« CLUB DEAL ») AVEC BNP PARIBAS ET SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Membres du Conseil de surveillance concernés : Madame Hélène Ploix et Monsieur Michel Cicurel

Le Conseil de surveillance du 7 juin 2011 a autorisé, conformément aux dispositions des articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, la conclusion d'un contrat de crédit syndiqué (« Club Deal ») d'un montant total de 1,2 milliards d'euros et d'une durée de 5 ans, notamment avec BNP Paribas et Société Générale dont sont administrateurs respectivement Madame Hélène Ploix et Monsieur Michel Cicurel et également membres du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée générale du 29 mai 2012.

Fait à Paris-La-Défense et à Courbevoie, le 3 avril 2015

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et autres

Vincent de La Bachelerie

Christine Staub

MAZARS

Loïc Wallaert

Anne-Laure Rousselou

2.4 RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

2014 marque la fin d'un second cycle, celui de la stabilisation dans la stratégie RSE de Publicis Groupe. (2009/2010/2011 : phase de construction du reporting RSE ; 2012/2013/2014 : phase de consolidation et intégration, et audits externes)

En six ans, des progrès importants ont été accomplis dans trois directions ; d'une part, l'appropriation par les agences du Groupe des enjeux RSE ; d'autre part, le renforcement de tous les indicateurs quantitatifs et qualitatifs afin de disposer d'un suivi plus fiable des projets et progrès réalisés ; enfin, une consolidation approfondie de l'exercice, ce qui permet une coopération plus fructueuse, en termes de partages d'expériences et de démarches communes. Il reste cependant encore beaucoup de progrès à accomplir dans différents domaines, tant en termes de méthode que de résultats.

Le reporting RSE de Publicis Groupe demeure structuré autour de quatre grands axes - social, sociétal/communautés, gouvernance et éthique, environnement.

2014 est le 3^e exercice vérifié par des auditeurs externes indépendants. Conformément à ses objectifs internes, le Groupe a continué d'élargir le périmètre examiné par les auditeurs externes ; la mission d'audit et de vérification confiée à SGS a porté sur 54 agences (audits sur sites) et sur le périmètre consolidé du Groupe. Le rapport RSE 2014 plus détaillé, est publié séparément comme les années précédentes (disponible sur www.publicisgroupe.com).

Ce reporting non financier a été établi en suivant les indications du décret 2012-557, du 24 avril 2012, portant sur l'application de l'article 225 de la loi Grenelle II, 2010-788 du 12 juillet 2010, relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale et porte sur l'année 2014 (1^{er} janvier - 31 décembre 2014).

Publicis Groupe a choisi dès 2009 de suivre de manière volontaire les indicateurs et les définitions du référentiel GRI (*Global Reporting Initiative* - www.globalreporting.org) en suivant la GRI-4 « critères essentiels » dans le rapport RSE. Le Groupe est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 (www.unglobalcompact.org) et a choisi de s'inspirer des lignes directrices de l'ISO 26000 (www.iso.org) afin d'améliorer son reporting RSE en ce qui concerne la prise en compte des parties prenantes. Publicis Groupe, signataire en 2007 du plaidoyer des Nations Unies « Caring for Climate » adhère volontairement aussi au CDP depuis 2009 (www.cdp.net) afin de participer à l'effort général de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

La réalisation du reporting RSE repose sur une articulation complexe entre deux flux consolidés d'informations internes - à laquelle s'ajoute un travail d'analyse de la part des réseaux du Groupe, en fonction de leurs priorités et réalisations, qui sert de base à l'état des lieux annuel.

- Les données quantitatives sont collectées en suivant les processus et les règles du reporting financier ; c'est fait *via* le système d'information financière, au niveau des 750 entités * à travers le module dédié (HFMC SRGRI). Ces données sont placées sous la responsabilité des Directeurs financiers des réseaux ;
- les informations qualitatives sont collectées via l'outil interne dédié (NORMA) accessible à toutes les agences qui peuvent ainsi présenter leurs initiatives dans un outil central. Le volet qualitatif est placé sous la responsabilité des Directeurs des ressources humaines des réseaux ;
- ces deux outils sont interfacés pour des raisons de cohérence et de contrôle de matérialité.

En amont du processus de reporting, les équipes des centres de services partagés (Re:Sources) sont très étroitement associées à tout l'exercice, notamment lors de la phase préparatoire de collecte des données. Un guide interne intitulé « 2014 CSR Guidelines », complété chaque année en fonction des améliorations apportées au reporting RSE, définit l'ensemble du processus de collecte et de validation aux différents niveaux, ainsi que le contenu des différents indicateurs pris en compte (plus de 90 indicateurs quantitatifs et qualitatifs). Ce document a été diffusé à un groupe projet transversal associé au processus de reporting RSE (près de 150 personnes clés à travers les différents réseaux), et dans le cadre des webinars qui ont accompagné la préparation entre novembre et décembre 2014 (réunissant plus de 850 participants).

Toutes les données quantitatives et des informations qualitatives sont ensuite contrôlées et analysées par la Direction de la RSE du Groupe qui coordonne et réalise le reporting consolidé. Cette Direction s'appuie sur un « CSR Steering Committee » interne regroupant les principales fonctions corporate. Par ailleurs, les équipes du Contrôle interne s'assurent, dans le cadre de leurs travaux, que les agences appliquent correctement les processus du reporting RSE.

* Entités : il s'agit des agences du Groupe, portant chacune le nom de l'un des réseaux du Groupe et qui sont rattachées à celui-ci, localisées dans des lieux différents au sein d'une même ville ; les entités englobent aussi les Centres de services partagés (SSC « Shared Service Centers ») souvent localisés de manière séparée des agences.



Taux de couverture : Le reporting RSE 2014 couvre 98 % des effectifs du Groupe et est comparable avec les années antérieures. (2 % = dernières acquisitions encore en cours d'intégration). Pour certains indicateurs, le taux de couverture 2014 [*tdc 2014] a été recalculé avec des exclusions afin de conserver les entités ayant correctement répondu à l'indicateur pour gagner en robustesse. Dans le cadre de la vérification effectuée par SGS, des audits de terrain ont été conduits auprès de 54 agences dans six pays (États-Unis, Royaume-Uni, France, Allemagne, Brésil et Chine) représentant 32 % des effectifs, périmètre en augmentation par rapport 2013 (25 %). Des vérifications aléatoires ont été faites sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et la phase finale de consolidation a été contrôlée sur tous les indicateurs. Le rapport des auditeurs SGS se trouve à la fin de ce chapitre.

NB : Ce chapitre renvoie régulièrement à d'autres sections de ce document de référence, afin de compléter certains points.

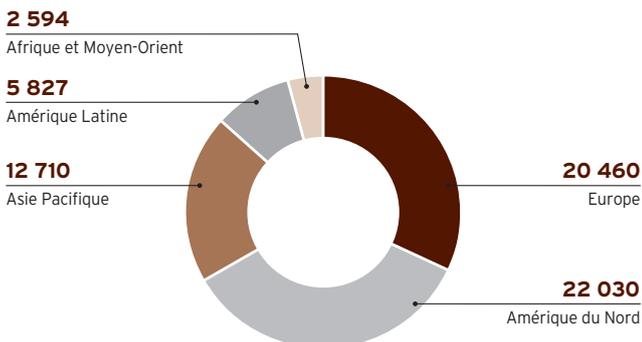
2.4.1 SOCIAL

2.4.1.1 ÉQUIPES : REPÈRES CHIFFRES

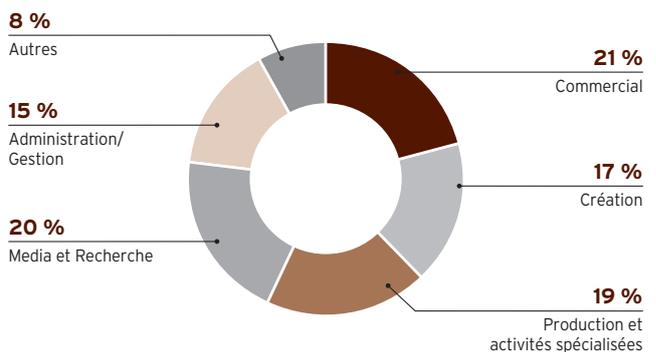
Publicis Groupe, 3^e groupe mondial de communication, est présent dans 108 pays.

Effectifs 2014 : 63 621 collaboratrices et collaborateurs (62 553 en 2013).

● Répartition géographique



● Répartition par grands métiers et fonctions



- Le turnover du Groupe est de 33,1 % (2013 : 30,5 %) (turnover, ou taux de rotation du personnel, est égal au nombre de départs cumulés de l'année, divisé par la moyenne annuelle des effectifs. NB : En raison de leurs activités, certaines entités ont un turnover élevé qui ne reflète pas le fonctionnement réel des agences).

Ce chiffre demeure élevé, dans une industrie ayant structurellement un turnover important, alors qu'il peut y avoir de fortes disparités d'une agence à l'autre et surtout d'un pays à l'autre. Et depuis ces dernières années s'ajoutent les spécificités propres aux activités digitales, qui présentent souvent un taux de rotation des effectifs très élevé.

- Emploi : variation de l'effectif total des 63 621 salariés. Le Groupe présente désormais cette variation sous les intitulés « arrivées » et « départs » (et non embauches et licenciements) car cela correspond mieux à la réalité des activités et des mouvements de personnel :
 - arrivées : il y a eu 25 078 arrivées en 2014 (2013 : 24 415 arrivées). Pas de recrutements nets en 2014 au regard du nombre de départs. (rappel : 2013 : 301 postes avaient été créés ; recrutements « nets », donc hors acquisitions). Le Groupe reste créateur d'emplois nets dans différents pays comme les États-Unis, en Amérique latine (Argentine, Costa Rica, Guatemala...), en Asie (Hong Kong, Vietnam, Singapour, Nouvelle Zélande, Australie...) ou en Europe (Allemagne, Suède, Roumanie...),
 - départs : il y a eu 27 025 départs (2013 : 24 114 départs). Ce chiffre des départs en 2014 s'explique en grande partie par l'arrêt des activités de l'agence Yong Yang en Chine, ainsi que par une adaptation constante des effectifs en fonction des activités, notamment Razorfish à la suite de pertes ponctuelles de clients importants.



GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

- Le taux d'absentéisme au sein du Groupe est estimé à 2 % (2013 : 2 %) (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). Ce taux d'absentéisme est stable et dans les normes au regard des activités du Groupe.

Les contrats des collaborateurs du Groupe sont établis en fonction du contexte légal et réglementaire local qu'il s'agisse d'un contrat de travail à durée indéterminée ou d'un contrat de travail à durée déterminée, ou de contrats de prestations « free-lance » donc de travailleurs indépendants. L'organisation du travail au sein des agences repose souvent sur des logiques de gestion de projets, en cohérence avec les besoins des clients.

La communication fait partie des activités de services intellectuels, impliquant une forte réactivité, disponibilité et rapidité auprès des clients - caractéristiques accrues avec la digitalisation des modes de travail. La gestion du temps se complexifie et nécessite de la flexibilité de la part des collaborateurs comme des managers, flexibilité qui doit être partagée avec les clients, confrontés aux mêmes enjeux.

Santé et Sécurité :

- 100 % des collaborateurs bénéficient d'une protection sociale (assurance-santé de type sécurité sociale), quel que soit le régime local de couverture sociale (étatique, paritaire État-entreprise-salarié, privé entreprise-salarié ou à la seule charge des salariés...);
- le taux d'accident du travail ⁽¹⁾ est estimé à 0,4 % reste stable (2013 : 0,4 %), les principales causes des accidents du travail sont liées à des accidents de transport (trajets domicile-travail ou trajets professionnels). Le taux de fréquence ⁽²⁾ est estimé à 1,93 et le taux de gravité ⁽³⁾ est estimé à 0,03 ;
- en matière de prévention santé et de prévention des maladies professionnelles, au-delà des actions classiques, de type prévention contre les maladies saisonnières, ou en appui de plans nationaux de dépistage ou de lutte contre certaines pathologies, de nombreuses initiatives sont déployées dans les agences en faveur de la prévention du stress (et/ou risques psychosociaux : RPS) et des troubles musculo-squelettiques (TMS). La très grande majorité des collaborateurs travaillent assis derrière un écran, sont donc assez sédentaires, avec une activité visuelle intense, souvent multi-écrans. Les Directions des réseaux et d'agences au plan local se sont engagées ces dernières années dans des programmes plus complets permettant d'aborder les questions de prévention du stress (et des facteurs de stress), ou plus globalement de prévention santé en fonction de certains besoins exprimés ou constatés (postures et hygiène de vie). Les actions mises en place sont multiples et adaptées aux attentes. Par exemple, la venue d'un ergonome sur site pour aider chacun(e) à prendre conscience des postures assises problématiques, entraînant des changements parfois de matériels, avec plusieurs fois dans l'année si c'est possible, de séances de massages sur site grâce à la venue de professionnels (kinésithérapeute, chiropracteur, masseur...) ; des exercices oculaires encouragés par la venue d'un spécialiste (orthoptiste...) ou par des webinars de sensibilisation pour faire travailler ou reposer les yeux ; la mise en place de cours de gym (ou yoga ou relaxation...) à l'agence à l'heure du déjeuner (ou des accès privilégiés à des salles de sport à proximité, voire dans certains immeubles où les agences sont installées, ou lieux proches) ; des rencontres avec des nutritionnistes, allant jusqu'à la mise à disposition régulière de fruits frais, de jus de fruits... ; et pour les plus sportifs, la constitution d'équipes pour participer à des courses à pieds ou à vélo (voire des marathons ou semi-marathons) ou pour participer à d'autres sports collectifs. Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour mesurer le « bien-être » ou la « qualité de vie » au travail sont mis en place dans des agences mais avec encore beaucoup d'hétérogénéité ce qui rend la traçabilité difficile. On note depuis ces dernières années un nombre croissant d'activités pérennes qui entrent dans le mode de fonctionnement de l'agence ;
- dans les pays qui disposent de Convention collective ou d'accords professionnels, les questions de « prévention santé » font parfois l'objet de dispositions spécifiques. L'ensemble des collaborateurs de ces pays bénéficient de l'application des conventions collectives ou professionnelles lorsqu'elles existent.

(1) Taux d'accident du travail [*tdc 2014 = 91 %].

(2) Calcul du taux de fréquence des accidents du travail : total des journées de travail perdues multipliées 1 000 000 divisées par le temps de travail effectif sur l'année en heures [*tdc 2014 = 91 %].

(3) Calcul du taux de gravité : total des heures de travail perdues multipliées 1 000 divisées par le temps de travail effectif sur l'année en heures [*tdc 2014 = 91 %].



2.4.1.2 POLITIQUE DE DIVERSITÉ

Le principe de non-discrimination fait partie des « principes et valeurs » du Groupe depuis toujours, énoncé et régulièrement réaffirmé comme principe intangible dans plusieurs documents internes notamment Janus (code de déontologie interne) et le code de conduite (« Code of Conduct ») (extrait accessible publiquement sur www.publicisgroupe.com).

Les équipes sont naturellement multiculturelles dans tous les pays, avec des profils (formations, parcours, expériences...) très divers de collaboratrices et collaborateurs. Cependant une politique volontariste demeure nécessaire dans ce domaine. Le Groupe a retenu huit grands axes pour concentrer ses efforts (un de plus que les années précédentes) afin de favoriser la diversité au sein de ses équipes : outre la mixité, sont pris en compte l'âge, le handicap, les origines culturelles ou ethniques, la formation, l'orientation sexuelle, les pratiques religieuses, et les vétérans (militaires). Autour de ces axes et en fonction des contextes réglementaires des pays ou des bonnes pratiques, des actions sont conduites à l'initiative des agences ou parfois de plusieurs agences agissant ensemble. Le suivi de l'insertion des personnes handicapées demeure un sujet qui ne peut pas être quantifié au niveau du Groupe au regard des écarts de réglementation sur ce type d'information personnelle. Cependant, pour ce qui est des entités françaises, elles sont encore loin des obligations légales, ce qui n'est pas satisfaisant.

À titre d'exemples, les approches des États-Unis et de la France sont présentées pour témoigner des activités tangibles dans ce domaine.

La mixité dans le Groupe

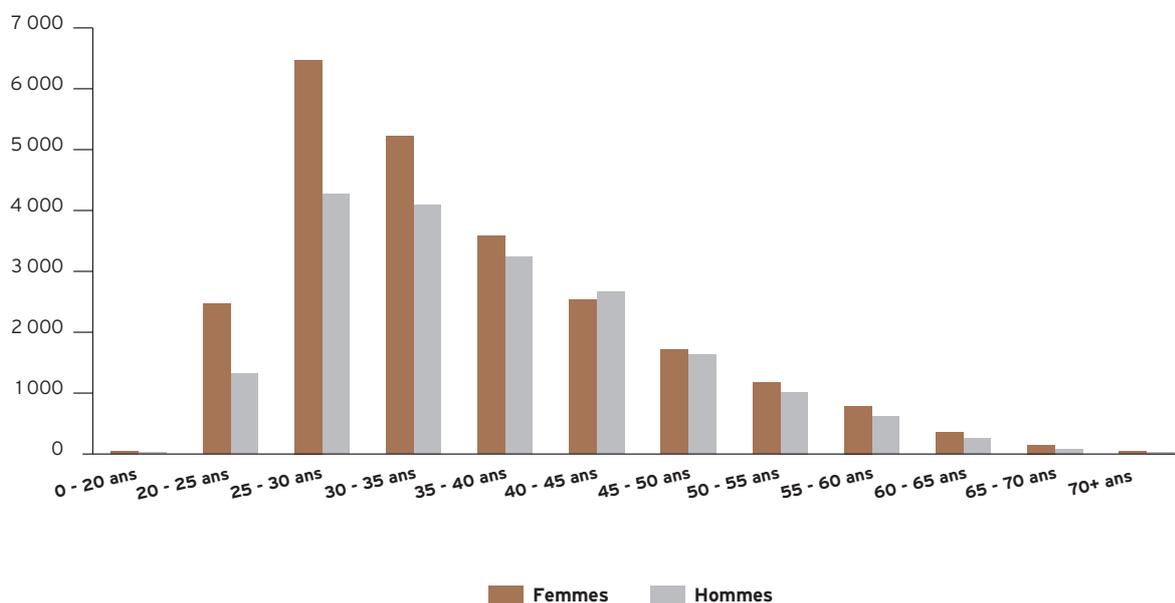
- Effectifs totaux : 52,3 % femmes - 47,7 % hommes (2013 : 53,4 % - 46,6 %).

Les effectifs restent équilibrés ; on note cependant que les agences digitales sont composées plus majoritairement par des hommes ;

- comités de Direction des agences : 39 % de femmes (2013 : 39 %).

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

- comités de Direction des réseaux (calculé au niveau de la Direction des réseaux du Groupe) : 26 % de femmes (2013 : 32 %) ; ce chiffre est impacté par le poids croissant des activités digitales comprenant moins de femmes dans leurs Comex, et par des réorganisations à la tête de certains réseaux modifiant la taille de leur Comex. La comparabilité est donc difficile avec 2013 ;
- le Conseil de surveillance de Publicis Groupe, présidé par Élisabeth Badinter comprenait 14 membres (50 % femmes - 50 % hommes) jusqu'au décès de M. Michel Halpérin ;
- présidé par Maurice Lévy, le Directoire compte quatre membres dont une femme et trois hommes (25 % de femmes) et le « Directoire + » compte deux femmes et six hommes (25 % de femmes) en 2014. Le « P12 », Comité exécutif du Groupe, est une enceinte de concertation, d'échanges stratégiques et de coordination opérationnelle, comptant 18 membres dont deux femmes (11 %) en 2014. (Voir dans le présent document chapitres 2.1.2 et 2.1.3.) ;
- moyenne d'âge des salariés : 35 ans ; 35 ans pour les hommes - 34 ans pour les femmes (2013 : 35 ans H - 34 ans F) ;
- pyramide des âges : elle est indicative car calculée cette année sur 70 % des effectifs seulement (via l'outil interne P-Talent), avec une partie des effectifs manquant dans les activités digitales ;





GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

- réseaux internes Groupe, inter-agences :
 - **VivaWomen!** : Le réseau interne des femmes du Groupe. Il est présent dans 9 pays et 18 villes à fin 2014. Initié par la Direction de la RSE du Groupe en 2011 en y associant tous les réseaux du Groupe, il se déploie dans les grandes villes de Los Angeles à Shanghai, en passant par Mumbai, Madrid, Paris, Londres, New York et Chicago, sans oublier Toronto et São Paulo. VivaWomen! rassemble désormais plus de 2 500 femmes du Groupe, volontaires et mobilisées pour agir et apporter un appui aux autres femmes du Groupe sans aucune distinction de position ou de métier dans l'entreprise. L'objectif prioritaire est l'accompagnement de l'évolution professionnelle et personnelle des femmes, dans une approche où hommes et femmes doivent y travailler ensemble. Les quatre axes de travail communs sont partagés 1) le leadership, 2) le mentoring, 3) l'évolution de carrière 4) l'intégration vie professionnelle - vie personnelle. Dans chaque ville, un groupe projet conduit les activités, selon sa propre feuille de route, les priorités devant être appréciées à un niveau local. Ce réseau a aussi réalisé des opérations externes, en liaison avec d'autres réseaux de femmes, intra ou inter-entreprises, et il s'engage dans des causes en faveur des droits des femmes (et des jeunes filles). Les agences se sont appropriées VivaWomen! et ont constitué des mini-réseaux locaux, pour travailler ensemble sur certains projets. En complément de ce programme interne, Publicis Groupe s'implique dans différentes institutions et associations locales qui travaillent autour des thèmes liés à l'égalité hommes-femmes, tel que le Laboratoire de l'égalité en France ou d'autres organisations locales sur ce thème. Enfin, des délégations de femmes du Groupe sous l'impulsion de VivaWomen! participent à des conférences internationales telles que le Women's Forum de Deauville et d'autres conférences au niveau national et local,
 - **« Égalité »** : ce réseau a été lancé aux États-Unis il y a trois ans. Il regroupe les collaborateurs des agences mobilisés en faveur des causes LGBT (Lesbiennes, Gays, Bisexuels, Transgenres) et il est soutenu par la Direction de la RSE du Groupe. L'ensemble des agences ont maintenant rejoint ce réseau qui est présent dans différentes grandes villes sur tout le territoire des États-Unis, de Boston à Los Angeles. « Égalité » a également démarré un chapitre à Londres en 2013. « Égalité » se positionne aussi comme ressource interne (comme un ERG - « Employee Resource Group »). Une délégation du Groupe se rend chaque année au Work & Equal Workplace Summit aux États-Unis. Enfin, « Égalité » intervient aussi comme expert externe sur les enjeux LGBT, notamment auprès de quelques clients.

Politique de diversité conduite aux États-Unis

Le cadre réglementaire américain encourage fortement les politiques actives en faveur de la diversité. Le « Groupe Diversity Council » rassemble en interne les différents responsables des activités « Diversity & Inclusion » ; il se réunit tous les trimestres afin de partager des bonnes pratiques et de conduire ensemble des ateliers et activités. Parallèlement chaque réseau conserve une grande autonomie dans la mise en œuvre d'actions locales ou très ciblées, en fonction des métiers et de leurs besoins de recrutement.

Le Groupe poursuit les activités engagées ces dernières années, le Groupe a continué ses actions auprès de « Ad Color Awards » (diversité ethnique), du « Most Promising Minority Students » programme de la profession publicitaire (diversité ethnique), du « Black Enterprise Women of Power Summit » (femmes afro-américaines), ou encore la participation au « SAMMA » (South Asians in Media, Marketing and Entertainment) en faveur des communautés d'origine asiatiques.

Beaucoup d'agences ont créé des ERG (« Employee Resources Group ») adaptés aux attentes exprimées par les salariés. Certains sont inter-agences. C'est le cas de « MOCA » (« Men of Color Alliance ») lancé en 2013. D'autres ERG comme le « Black Employee Summit Attendees » (BESA) ou bien le « Link » (pour les salariés afro-américains) ; ou « Adelante » (« The latin Culture Group ») ou bien « Hola » (pour les salariés hispaniques) ; le PanAsian (pour les salariés d'origine asiatique), ou encore le MERG (« Multicultural Employee Resource Group ») ont été actifs au long de l'année. Les enjeux et objectifs demeurent les mêmes : en interne, accompagner efficacement dans leur parcours professionnel les collaborateurs issus de la diversité, et en externe, sensibiliser des profils et des talents très variés aux différents métiers du Groupe.

Politique de dialogue social et diversité en France :

Le Groupe a poursuivi en France ses activités, notamment sa volonté de faciliter l'accès à l'emploi et le maintien dans l'emploi, quel que soit l'âge, en favorisant la transmission des savoirs et des compétences. Les négociations autour du « contrat de génération » devraient aboutir à la conclusion d'un accord très prochainement, avec comme domaines d'action privilégiés : la formation et l'insertion durable des jeunes salariés dans l'emploi ainsi que l'évolution dans l'emploi des salariés plus âgés.

Le Groupe a mis en œuvre dans les différentes entités les accords collectifs signés, notamment celui sur la prévoyance (incapacité, invalidité, décès), et celui sur le remboursement des frais médicaux.

Concernant les questions de diversité, le Groupe a poursuivi ses partenariats avec plusieurs associations, notamment :

- l'association « Baisser les barrières » qui accompagne les personnes présentant une déficience visuelle dans leur parcours universitaire ainsi que dans l'insertion professionnelle ;
- l'association « Nos quartiers ont des talents » qui tend à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes diplômés issus des quartiers prioritaires ou de milieux sociaux défavorisés ;
- l'association « B.A.ba Solidarité » dont le Groupe est l'un des membres fondateurs. Cette association interentreprises, d'initiative privée, fédérant des entreprises qui souhaitent promouvoir l'accès à la lecture, à l'écriture et aux compétences de base dans le cadre professionnel et plus particulièrement lutter contre l'analphabétisme et l'illettrisme des salariés intervenant au sein des entreprises du Groupe et dans un premier temps, le personnel de propreté.



2.4.1.3 POLITIQUE DE FORMATION, D'ÉVALUATION ET DE DIALOGUE SOCIAL

Formation

- 63 % des collaborateurs ont reçu une formation [*tdc 2014 = 87 %], en hausse (2013 : 57 %) ce qui confirme l'effort porté sur la formation des équipes malgré un turnover important ;
- plus d'1 million d'heures de formation ont été déployées au cours de l'année via 4 200 sessions environ (2013 : 3 600 sessions). L'e-learning (ou « self-learning ») reste très important et adapté pour certaines formations notamment toutes les activités digitales ; les sessions en présentiel restent importantes car les interactions ne sont pas de la même nature. Ce total se découpe comme suit :
 - 829 000 heures de formation ont eu lieu en présentiel (2013 : 100 450 journées d'environ 8 heures, donc stable),
 - 275 000 heures d'e-learning ont été partagées (2013 : 174 000 heures).

La formation demeure un axe essentiel de travail des Directeurs des ressources humaines des réseaux. Les collaboratrices et collaborateurs du Groupe, quelles que soient les activités du Groupe, peuvent accéder à différents types de programmes, afin d'assurer leur progression et leur mise à niveau régulière. L'élévation du niveau de compétences autour du digital (compétences de base et expertises multiples) occupe une place centrale dans les programmes. La connaissance et la maîtrise des toutes nouvelles applications et usages du numérique se fait en continu dans pratiquement toutes les agences (dans tous les métiers). L'objectif est de veiller à ce que chacun et chacune puisse maîtriser les savoir-faire basiques, qu'il s'agisse de connaître les rudiments du code ou de comprendre le mode opératoire des grandes plateformes digitales avec lesquelles le Groupe est partenaire. L'explosion des usages mobiles et les nouveaux défis posés par l'inter-connectivité (objets connectés) amènent les agences organiser une formation continue autour du numérique et du mobile. Enfin, de nombreux modules ont été développés pour travailler autour des données (« big data » et « data mining »), afin que les équipes appréhendent mieux les enjeux, les opportunités et défis que représentent ces nouvelles disciplines et expertises. La traçabilité de l'e-learning reste parfois difficile car les modules sont très nombreux et l'évolution est rapide et permanente ; la notion de partage interne des compétences fait partie du mode collaboratif des équipes entre elles.

Parallèlement, les agences poursuivent leurs efforts en matière d'accompagnement sur les thèmes du management et du leadership, sans oublier les enjeux de culture interne. L'évolution constante de la culture des agences est un réel enjeu managérial compte tenu du turnover élevé et de l'évolution radicale de certains métiers. Les questions de management et leadership sont essentielles car les pratiques de management doivent évoluer, et les managers doivent s'adapter et accompagner leurs équipes dans des contextes très fluctuants. Enfin, la créativité, et ses leviers liés aux nouveaux supports numériques, reste un axe fondamental auprès des jeunes et des moins jeunes, afin de les aider à approfondir leurs propres ressources et de les stimuler. Quant aux formations plus traditionnelles (langues, techniques de présentation, l'apprentissage d'une collaboration fructueuse avec les clients, mais aussi les nouveaux formats d'écriture - ou encore l'approfondissement d'activités fonctionnelles comme en finances ou ressources humaines...), elles font partie du corpus de formations mis à disposition des profils plus juniors.

Enfin on note une attention accrue portée aux thèmes liés à la réglementation (ou pratiques d'autorégulation) ainsi qu'à la protection des données.

Évaluation des collaborateurs

65 % des salariés ont eu un entretien d'évaluation annuelle [*tdc 2014 = 87 %]. Ce pourcentage en baisse (2013 : 69 %) est cohérent avec le taux de turnover du Groupe. La réunion annuelle 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 ; cependant certaines agences pratiquent des évaluations avec un rythme plus long (18 mois). Parallèlement à cela, afin de tenir compte des évolutions très rapides intervenant dans nos métiers numériques, quelques agences testent d'autres modèles d'entretiens, plus fréquents et d'une nature un peu différente, afin de mieux suivre les évolutions des salariés.

Dialogue social

Dans Janus, l'importance de favoriser le dialogue social et l'attention à porter à l'expression des salariés sont clairement soulignées. La taille moyenne des agences (entre 50 et 100 personnes) permet des échanges simples et fréquents entre les managers et les équipes sur la marche de l'entreprise et les projets en cours.

La liberté d'association et de négociation fait partie des droits fondamentaux que le Groupe est également très soucieux de respecter. Les instances représentatives du personnel (« IRP ») et les collaborateurs d'une manière générale sont consultés et informés régulièrement des projets et des évolutions qui peuvent intervenir au sein de la vie de leur agence et du Groupe (voir précédemment, chapitre 1, « Diversité », « France »).

2.4.1.4 ENQUÊTES DE SATISFACTION DES SALARIÉS

50 % des effectifs totaux environ ont été concernés par une enquête interne (« people survey » ou « climate survey ») (2013 : 58 %). L'écart entre 2013 et 2014 est normal dès lors que des grands réseaux n'ont pas conduit en 2014 leur enquête interne. La conduite de ce type de consultation interne est laissée à l'appréciation des réseaux, sachant que quelques questions sont communes permettant un suivi transversal sur certains sujets. Certains réseaux ont une longue tradition de consultation régulière annuelle ou tous les deux ans, et d'autres réseaux laissent passer plus de 2 ans avant de faire ce type d'enquête ; ceci rend difficile la comparabilité d'une année sur l'autre. Enfin quelques agences ont pu aussi conduire des enquêtes très locales. L'objectif partagé est bien le même, à savoir consulter les salariés régulièrement.

2.4.1.5 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

L'ensemble des informations relatives à la rémunération des cadres dirigeants de Publicis Groupe est détaillé dans le présent document, au chapitre 2.2. (NB : Les dispositifs relatifs aux plans d'options de souscription ou d'acquisition des actions, et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe sont explicités chapitre 4, note 28.)

Les collaborateurs permanents ou temporaires du Groupe, dans toutes les agences, ont tous un contrat de travail conforme aux règles du droit du travail local. Le Groupe ne dispose pas d'indicateur consolidé sur les rémunérations de l'ensemble des salariés, car il existe des disparités entre les pays, rendant les comparaisons peu pertinentes. L'approche reste donc locale et tient compte des tendances constatées dans l'industrie, tout en veillant à respecter les principes suivants : d'une part, rester compétitif et attractif localement, et en ligne avec les pratiques du Groupe, d'autre part, éviter les disparités au sein d'un même marché, enfin, dans les cas où c'est approprié, renforcer les dispositifs de protection sociale.

En matière d'évolution salariale, les choses ne peuvent être évaluées de manière globale, compte tenu du caractère très décentralisé du Groupe. À titre indicatif, on peut citer l'exemple de la France. Le Groupe y poursuit sa politique de développement en matière d'intéressement et d'épargne salariale. L'année 2014 a été l'occasion pour le Groupe de réaffirmer sa volonté d'associer ses collaborateurs à l'amélioration de sa performance économique ; un accord d'intéressement avait été conclu au titre des exercices 2013, 2014 et 2015. (Le montant de cette prime se détermine en fonction de la croissance organique France et Monde). Par ailleurs, le Groupe incite ses entités à favoriser l'épargne salariale en améliorant les conditions des plans d'épargne entreprise existants. Chaque année, les entités lancent des opérations d'abondement : en 2014, 2 750 salariés en France ont bénéficié de ces opérations d'abondement.

En matière d'égalité de rémunération hommes-femmes, le Groupe a toujours énoncé comme principe de base l'égalité salariale entre les hommes et les femmes à compétences et positions égales. Le Groupe et le management restent vigilants pour s'assurer de sa réalité tangible, y compris en période de crise.

2.4.1.6 POLITIQUE EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME

Publicis Groupe est un signataire du Pacte Mondial des Nations Unies, et entend rester très vigilant sur ces sujets fondamentaux.

Dans le code de conduite de Janus figure l'obligation pour les managers et leurs équipes de maîtriser le cadre réglementaire local, ainsi que la référence aux principes clés des règles de l'OIT (Organisation Internationale du Travail), avec une attention marquée sur l'égalité hommes-femmes en matière d'emploi et de rémunération, sur l'étendue et l'efficacité de la protection sociale, et au renforcement du dialogue social.

Compte tenu de ses activités de services, le Groupe considère que la meilleure manière de s'engager efficacement sur ces sujets, de manière concrète et tangible, est de mettre ses compétences au service de cette cause. Les campagnes *pro bono* (voir ci-après) 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 bien un engagement pérenne du Groupe, des agences, et des collaborateurs, au service de la défense des droits de l'homme. À travers ces campagnes réalisées pour des grandes organisations internationales comme celles liées aux Nations Unies, ou en faveur d'organisations et associations plus locales et nationales, le Groupe et ses agences s'engagent et défendent les droits de l'homme.

Vis-à-vis de nos fournisseurs, les contrats signés avec les grands partenaires du Groupe (centraux ou régionaux) comportent différents critères relatifs au respect des droits de l'homme. Au-delà de la Charte interne « CSR Procurement Charter » qui lie les différents acheteurs du Groupe sur ces enjeux, depuis plusieurs années, un « CSR Procurement Questionnaire » est adressé aux fournisseurs lors des appels d'offres puis selon un rythme annuel (voir ci-après 1.4.3).

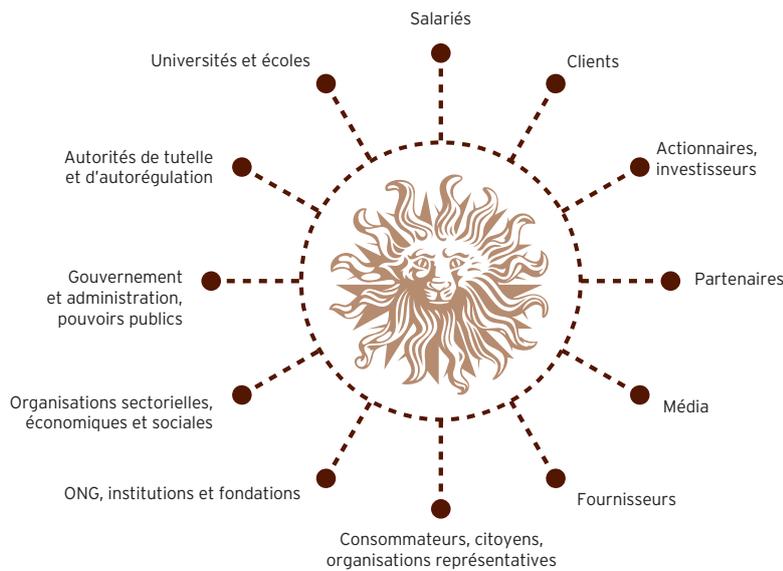


Élimination du travail forcé ou obligatoire et abolition du travail des enfants

Les activités du Groupe ne présentent pas de risque relatif à ces enjeux. Janus rappelle clairement l'interdiction du travail forcé et obligatoire ainsi que la nécessité d'œuvrer dans ce sens ; il en va de même pour l'abolition du travail des enfants. En tant que signataire du Pacte Mondial des Nations Unies, le Groupe est très attaché à ces principes fondamentaux, repris par ailleurs dans la politique d'achats responsables, notamment à travers le « CSR Procurement Questionnaire » adressé aux fournisseurs du Groupe (voir ci-après 1.4.3).

2.4.2 SOCIÉTAL

La cartographie des parties prenantes (identifiées dans le schéma ci-dessous) tant au niveau local ainsi qu'à un niveau plus global, n'évolue guère. À chaque fois, l'approche se veut très pragmatique et concrète, d'où des relations souvent adossées à des projets collaboratifs ou via des enceintes de coopération. En 2014, le Groupe a souhaité que sa démarche RSE intègre mieux les lignes directrices de l'ISO 26000, et a commencé à travailler sur différentes approches permettant de mieux associer les parties prenantes dans l'exercice de son reporting RSE. Pour amorcer cette étape, il a été demandé cette année à des personnalités représentatives des principales parties prenantes d'apporter un témoignage sur leurs attentes en matière de « communication responsable », réel enjeu pour l'industrie et les activités des agences du Groupe (voir rapport RSE 2014).



2.4.2.1 IMPLICATION DES AGENCES DANS LA CITÉ, AUPRÈS DE LEURS COMMUNAUTÉS LOCALES

Traditionnellement, les agences ont, deux manières principales pour s'impliquer concrètement et efficacement auprès des communautés (ou populations) locales : soit en réalisant des campagnes *pro bono* (gracieuses) soit en participant activement dans des actions de travail volontaire dédié ou mécénat de compétences (« volunteering » ou « voluntary work »).

Ce sont les dirigeants des agences qui décident des causes qu'ils vont soutenir au cours de l'année et des associations ou organisations locales qui bénéficieront d'une campagne *pro bono* ou d'un appui sous forme de travail volontaire dédié ; ceci conformément à la charte de mécénat du Groupe (accessible sur www.publicisgroupe.com). Les choix sont guidés par d'évidentes raisons de proximité et d'affinité avec le thème concerné. Au-delà du travail à faire, de la mission confiée à l'agence sous une forme ou une autre, ces initiatives bénéficient d'une forte adhésion interne. Quel que soit le métier ou les responsabilités des collaboratrices et collaborateurs, participer à ce type de campagnes ou projets fait partie intégrante d'un parcours professionnel en agence et suscite beaucoup d'adhésion de la part des équipes.

Campagnes *pro bono*

Près de 320 campagnes *pro bono* (gracieuses) ont été réalisées par les différentes agences du Groupe sans compter tous les appuis ponctuels gracieux qui ne constituent pas des campagnes en tant que telles. Ce chiffre en baisse (360 en 2013) est en ligne avec l'activité du Groupe en 2014 et aussi avec une volonté des agences de concentrer leurs efforts (via une approche très souvent « multicanal ») sur un nombre limité de causes. Certaines d'entre elles sont aussi associées à des collectes de fonds auprès du public. Les campagnes *pro bono* réalisées par les agences du Groupe traitent des grands thèmes suivants : la protection des enfants ; des causes locales de société ; la santé en général et des causes spécifiques de prévention santé (prévention du/des cancer(s), lutte contre le Sida, lutte contre les drogues, prévention des pathologies lourdes...) ; la protection de l'environnement.

Un grand nombre de ces campagnes sont visibles sur le site du Groupe (www.publicisgroupe.com) ou sur les sites des agences et une partie d'entre elles a été listée dans les rapports RSE depuis 2009. La fierté des équipes repose aussi sur les prix qu'elles reçoivent autour de ces campagnes, car elles ont souvent bénéficié d'une grande liberté créative, saluée dans de nombreux festivals professionnels.

Travail volontaire dédié

Appelé aussi mécénat de compétence, c'est une pratique qui s'étend ; on recense cette année plus de 230 initiatives de ce type (315 en 2013 - et non 750, indiqué par erreur dans les documents 2013). Ce chiffre reflète une meilleure traçabilité des engagements des agences auprès d'associations, ONG, fondations ou causes d'intérêt général, et auprès desquels du temps a été donné. Concrètement, il s'agit de mettre à disposition une ou des équipes pour une période limitée, afin d'apporter de l'aide opérationnelle pour la réalisation de certains projets auprès d'associations ou organisations en faveur d'une cause d'intérêt général. Ces interventions peuvent se faire en complément d'une campagne *pro bono*. Certaines opérations comprennent parfois une collecte de fonds impliquant les collaborateurs.

Au-delà de l'apport important que cela représente pour l'organisation bénéficiaire, il y a aussi un réel bénéfice interne, car ces campagnes favorisent la cohésion interne et sont très appréciées des équipes.

De nombreux exemples d'organisations ou associations avec lesquelles les agences conduisent ces projets sont cités dans les rapports RSE du Groupe depuis 2009, sur le site du Groupe (www.publicisgroupe.com), ou sur les sites des agences.

Le total de ces engagements du Groupe, à travers les campagnes *pro bono* et le travail volontaire dédié (« volunteering » ou « voluntary work ») soit plus de 550 actions (2013 : 675 - et non 1 100, indiqué par erreur dans les documents 2013) est estimé en 2014 en valeur à 19,1 millions d'euros (hors espaces médias gracieux, estimés à 32,3 millions d'euros). Soit un total estimé de 51,4 millions d'euros (2013 : 50,5 millions d'euros estimés) en légère hausse malgré un contexte économique assez tendu.

Dons et actions de charité auprès des communautés

Participer à quelques événements caritatifs reste d'actualité pour certaines agences, même si la priorité est donnée à des engagements concrets comme les campagnes *pro bono*, ou le mécénat de compétences (voir ci-dessus) car c'est de cette manière que notre aide des agences du Groupe peut être la plus efficace auprès des organisations qui œuvrent sur des sujets d'intérêt général. Les agences, les collaborateurs comme les managers sont toujours très réactifs dès qu'un événement dramatique se produit dans leur pays, une région, une ville (proche ou pas) et qu'il est nécessaire de se mobiliser en urgence. Les catastrophes naturelles, les accidents dramatiques d'une ampleur plus ou moins grande suscitent des réactions spontanées de générosité où les collaborateurs et le management se mobilisent ensemble. Dans ce type de circonstances exceptionnelles, la proximité reste un facteur clé de succès ; le Groupe privilégie donc une approche décentralisée. Ces montants restent modestes par rapport à l'effort consenti pour les campagnes *pro bono* et les actions de travail volontaire dédié ou mécénat de compétences.

2.4.2.2 RELATIONS AVEC LES UNIVERSITÉS ET LES ÉCOLES

Les écoles et les universités situées autour des agences sont des partenaires privilégiés, avec lesquels des relations très étroites de coopération sont entretenues depuis des années. Bon nombre des salariés rejoignent nos équipes pas seulement à la fin de leur parcours diplômant, mais aussi parce qu'une opportunité de stage durant leurs études leur a permis de comprendre nos métiers et de s'y intéresser. Il existe quatre grands types de relations avec les universités et écoles :

- 1) forum pour l'emploi : (« Job Fairs » ou « Careers Fair ») ; ce sont des périodes charnières pour recruter ; les types de formations et de types de compétences dont les agences ont besoin évoluent très rapidement, les activités étant très souvent en avance sur la formation. Plusieurs agences participent parfois conjointement à ces grandes manifestations ;
- 2) journées « portes ouvertes » en agence ; dans différents pays, des moments d'accueil spécifiques pour les étudiants sont instaurés, pour leur permettre de découvrir nos métiers, parfois en relation avec les interprofessions locales ; ces journées sont riches de découvertes réciproques ;



- 3) enseignement : de nombreux managers interviennent de façon régulière ou ponctuelle dans le cadre des cursus pédagogiques. Les agences du Groupe essaient à la fois de construire dans le temps ces relations et aussi de les diversifier afin d'être ouvertes à des étudiants ayant des profils variés issus de cursus atypiques, et d'intervenir dans des nouvelles spécialités technologiques ;
- 4) stages : parties intégrantes des cursus et parcours de formation, ces stages en agences interviennent dans la validation des acquis pour la fin du diplôme. La très grande majorité des agences du Groupe accueillent des stagiaires, qu'il s'agisse de stages obligatoires de validation du cursus, ou de stages de fin d'études (ou en période de césure). Dans les métiers de plus en plus complexes où le volet technologique prend une part importante, les stages permettent aux jeunes diplômés de mieux comprendre la réalité des métiers et ensuite de mieux s'orienter.

Chaque agence tisse son propre maillage relationnel avec un certain nombre d'établissements d'enseignement à proximité. Depuis 2009, sont listés dans les rapports RSE du Groupe les principaux établissements avec lesquels les agences ont établi des relations dans la durée.

2.4.2.3 RELATIONS AVEC LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES ET INSTITUTIONS

Les managers des agences sont traditionnellement impliqués dans leurs organisations professionnelles nationales. Les collaborations interprofessionnelles *ad hoc*, croisant métiers et secteurs d'activités se multiplient, dans lesquelles les professionnels de la communication des agences sont étroitement associés comme parties prenantes de travaux et projets avec des institutions ou des organisations à un niveau local.

En complément des nombreuses initiatives locales, le Groupe est attaché à inscrire ses engagements dans la continuité (voir les rapports RSE depuis 2009), notamment autour de deux thèmes :

- l'éducation : le Groupe est engagé dans le programme Européen « MediaSmart » (« PubMalin » en France www.pubmalin.fr) destiné aux instituteurs et professeurs des écoles pour éduquer les enfants de 8-11ans au décodage de la publicité, en relation avec de nombreux partenaires tels que les représentants des médias, des enseignants, des associations de consommateurs, des autorités de tutelle. Et il participe au programme « MediaSmart Plus » destiné aux collégiens et à leurs professeurs ;
- l'autorégulation : au niveau national, ce sont les patrons d'agences qui sont impliqués dans leurs organisations professionnelles. À l'échelle internationale, citons la poursuite des travaux autour du Code professionnel de l'ICC (Chambre de Commerce Internationale www.iccwbo.org). Ce code est la référence internationale en matière de bonnes pratiques pour la publicité et le marketing (« Advertising and Marketing Communication Practice - Consolidated ICC Code »), intégrant la communication digitale et les applications mobiles. Dans le même esprit, sur les questions liées à la protection des données par exemple, des experts du Groupe participent au « 4A's Privacy Committee » comme au « Advertising Self regulatory Council » aux États-Unis, ainsi que dans l'« European Advertising Standards Alliance » ; ceci témoigne d'une réelle implication dans ces lieux d'échanges et de travail avec tous les professionnels et autorités compétentes sur les bonnes pratiques du secteur. Le Groupe reste actif autour de la norme ISO 26000 appliquée au secteur de la communication, dans le cadre des travaux de l'Afnor en France, norme dont l'approche est centrée sur les parties prenantes.

2.4.3 GOUVERNANCE, ÉCONOMIE & ÉTHIQUE

2.4.3.1 ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX CHIFFRES CLÉS DU GROUPE (VOIR CHAPITRE 1)

- Histoire : Publicis Groupe, fondé en 1926 à Paris par Marcel Bleustein-Blanchet, dirigé par Maurice Lévy, Président du Directoire, est l'un des premiers groupes mondiaux de communication dont le siège est à Paris (*voir aussi « Historique du Groupe », chapitre 1.2 du présent document*) ;
- stratégie et activités : la stratégie du Groupe est présentée de manière très détaillée dans tout le chapitre 1.4.2 du présent document. Les activités de communication de Publicis Groupe s'organisent autour de trois grands domaines : la publicité, les agences spécialisées et de marketing services, les agences médias ; les activités digitales sont de plus en plus présentes dans tous ces métiers, et l'ensemble des activités numériques représentent 42 % du revenu du Groupe en 2014 ;
- clients : La liste des principaux clients du Groupe est citée dans le chapitre 1.4.5 du présent document ;
- les chiffres clés sont présentés dans le chapitre 1.1, et les comptes consolidés sont détaillés dans le chapitre 4 du présent document ;
- les informations relatives à la politique de R&D du Groupe et de ses agences est exposé au chapitre 1.7 du présent document.

2.4.3.2 PRINCIPES DE GOUVERNANCE

L'ensemble des principes qui régissent la Gouvernance du Groupe sont détaillés au chapitre 2.1 du présent document.

Publicis Groupe est une société à Conseil de surveillance et Directoire.

Le Conseil de surveillance est composé de 14 membres (50 % femmes) puis de 13 membres à la suite du décès de Michel Halpérin. Il est présidé par Mme Élisabeth Badinter, fille du fondateur du Groupe, Marcel Bleustein Blanchet. Le Directoire présidé par M. Maurice Lévy est composé de quatre membres (une femme et trois hommes). Les membres du Conseil de surveillance et du Directoire sont présentés dans le chapitre 2.1 du présent document.

L'entreprise est cotée à la Bourse de Paris depuis 1970.

Les facteurs de risques (sectoriels, réglementaires, fusions et acquisitions, internationalisation, financiers, et couvertures de risques) sont très largement exposés dans le chapitre 1.8 du présent document.

2.4.3.3 PRINCIPES ÉTHIQUES

Janus est le code de déontologie du Groupe qui comprend un code de conduite ainsi que des règles de fonctionnement. Janus s'applique à tous les managers et à leurs équipes et le code de conduite est destiné à l'ensemble des collaborateurs (*voir chapitre 2.1.8 du présent document*).

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

Les valeurs clés du Groupe ont été établies depuis de nombreuses années et sont articulées autour d'éléments majeurs, explicités dans le code de conduite de Janus, avec dans les premières pages les éléments relatifs aux comportements des équipes et des règles de base à respecter. Ce document synthétique public est accessible sur www.publicisgroupe.com

2.4.3.4 PROCÉDURES ANTI-CORRUPTION ET ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Janus, le code de conduite contient plusieurs références sur la question des cadeaux, les conflits d'intérêts, les relations inappropriées ou considérées comme non éthiques, que ce soit avec des fournisseurs ou avec des clients. Les juristes du Groupe jouent un rôle important en matière de sensibilisation et d'application des lois et réglementation relatives à la corruption. Ces juristes basés dans les centres de services partagés (Re:Sources) et rattachés fonctionnellement à la Direction juridique du Groupe, effectuent une veille permanente des lois et des réglementations relatives aux sujets de la corruption. Ils sensibilisent les agences et établissent des procédures de conformité adaptées aux marchés locaux.

En matière de corruption et d'éthique, le Groupe continue à imposer à ses employés des standards extrêmement stricts qui répondent aux contraintes réglementaires en vigueur. Il progresse toujours dans l'élaboration de programmes de formation et de systèmes de contrôle afin d'assurer le respect de ces règles par tous ses employés. De plus, au cours de leurs missions, les équipes de l'audit interne rappellent aux managers locaux les règles du Groupe en matière de corruption et d'éthique de conduite des affaires.

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

Le Directeur de l'audit interne rend compte à la Direction générale des résultats des investigations menées et un rapport est fait à chaque Comité d'audit.

2.4.3.5 RELATIONS AVEC LES CLIENTS

Les relations avec les clients du Groupe sont détaillées dans la section 1.4.5 du présent document.

Le Groupe est très attaché à la qualité des relations qui s'établissent avec tous les clients, récentes ou historiques, car elle est la clé d'un travail fructueux. Au titre de la communication responsable, le travail se fait en amont, sur le fond des messages et des représentations, mais aussi dans la réalisation de la campagne elle-même avec une attention portée sur les enjeux d'éco-conception.

Les agences ont réalisé en 2014 plus de 8 100 enquêtes clients (2013 : 7 000). Ce chiffre reflète toujours une partie seulement des enquêtes de satisfaction des clients. Celles-ci se déroulent soit par voie de questionnaires administrés par les agences, soit d'entretiens annuels et de revues de performance. Par ailleurs, plusieurs grands clients internationaux administrent eux-mêmes cette enquête de « satisfaction client » avec des outils qui leur sont propres (ou administrés par des tiers). Il est alors difficile pour les agences d'avoir un retour précis sur le mode opératoire ou le nombre de personnes consultées du côté du client pour donner leurs appréciations sur le travail fourni, car c'est généralement une synthèse qui est partagée avec l'agence. Une partie des enquêtes clients échappe donc à la connaissance des agences.



2.4.3.6 RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

Fin 2014, la Direction des achats du Groupe, en étroite collaboration avec la Direction de la RSE, a engagé une démarche avec EcoVadis, plateforme d'évaluation, afin de disposer d'un suivi plus étroit des fournisseurs, incluant des items RSE. Le programme pilote porte sur 34 fournisseurs aux activités variées, de tailles d'entreprises différentes, basés dans quatre pays principalement aux États-Unis et en Europe (voir rapport RSE 2014).

La Charte interne (« CSR Procurement Chart ») destinée à l'équipe internationale des acheteurs du Groupe sert de base à la mobilisation interne autour des critères RSE dans les appels d'offres ; il est systématiquement demandé aux grands fournisseurs du Groupe de répondre au questionnaire *ad hoc* (« CSR Procurement Questionnaire »). La Direction des achats du Groupe suit plusieurs indicateurs comme : a) l'intégration interne systématique des questionnaires RSE dans les appels d'offres (RFIs/RFPs) gérés centralement et régionalement ; b) la prise en compte des réponses à ces questions dans la note finale attribuée aux offres des fournisseurs ; c) l'acceptation par les fournisseurs de nos propres clauses internes sur les thèmes importants relatifs aux droits de l'Homme et au droit du travail, et sur l'impact environnemental.

La Direction des achats du Groupe est parfois impliquée directement à la demande de certains clients, quand celui-ci souhaite que son agence de communication s'engage sur certains points vis-à-vis de ses fournisseurs. Ce mouvement est encouragé par les évolutions réglementaires récentes (cf. : « Small Business Act » aux États-Unis comme en Europe). De même, les enjeux relatifs aux questions de diversité (et de politique sociale) sous l'appellation « Supplier Diversity », tendant à se développer, sont suivis en interne soit par des équipes dédiées en relation directe avec les clients (comme le font plusieurs des grandes agences du Groupe aux États-Unis), soit avec l'appui d'experts externes intégrés dans les agences du Groupe. L'enjeu est d'encourager et de contrôler une vraie diversité dans les profils des entreprises avec lesquelles les agences du Groupe sont amenées à travailler (taille notamment PME/TPE, diversité du profil des entrepreneurs, particularités exemplaires...).

Parallèlement, ces enjeux autour des relations fournisseurs amènent à établir un dialogue plus étroit entre les Directions des achats des clients et la Direction des achats du Groupe, pouvant conduire à des projets communs.

En matière de sous-traitance, les activités de communication gérées directement par les agences intègrent aussi des contributions externes réalisées avec l'appui d'experts, de free-lance ou de plus petites entités très pointues dans leur domaine. Cette sous-traitance se réalise souvent dans des conditions de contraintes fortes émanant des clients ; le Groupe est attentif vis-à-vis de ses prestataires à limiter la réduction des délais nécessaires à la réalisation du projet et à assurer des paiements à temps.

2.4.3.7 MESURES EN FAVEUR DE LA SANTE ET DE LA SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

Janus, le code éthique du Groupe détermine un certain nombre de principes clés et de comportements qui s'appliquent à tous les collaborateurs dans l'exercice de leur métier, tels que le respect des personnes, la confidentialité des informations, la prévention des conflits d'intérêt ainsi que le refus du Groupe de participer à des campagnes partisans, position singulière dans le secteur de la communication. Ces règles (publiques sur www.publicisgroupe.com) s'appliquent à tous les collaborateurs du Groupe et sont le socle de la culture d'entreprise.

Les activités de Publicis Groupe sont « business to business ». Les enjeux directs du Groupe liés aux activités de communication sont aussi étroitement liés à la nature des activités des clients du Groupe (marque, produits, services...). Parmi les défis de la communication digitale figure celui de la protection des données personnelles, notamment avec l'essor de la communication sur mobile. Des experts du Groupe participent à différents groupes de travail à un niveau national ou international, toujours multiparties, où sont débattus les bonnes pratiques ainsi que les enjeux normatifs et évolutions réglementaires, alors que les standards de pratiques sont en pleine évolution. L'objectif partagé est d'améliorer la transparence des nouveaux modes de communications et d'interactions avec l'utilisateur final, le Groupe étant très attaché aux notions de libre arbitre et de libre choix du citoyen-consommateur.

À titre indicatif, il faut rappeler que les agences du Groupe appliquent le « Self-regulatory Principles for On Line Behavioral Advertising » aux États-Unis, et en Europe le « Best Practice Recommendation for Online Behavioural Advertising ». À cela s'ajoute dans d'autres pays, des travaux similaires et l'application de règles proches grâce au travail collectif réalisé avec les autorités réglementaires ou d'autorégulation. D'autres exemples sont cités dans les rapports RSE depuis 2009.

2.4.3.8 RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES ET LES INVESTISSEURS

Les éléments financiers détaillés relatifs à l'actionnariat sont exposés dans le présent document, chapitre 6.4.2.

La Direction des relations investisseurs assure le suivi au quotidien des relations avec les investisseurs et les actionnaires à travers de nombreuses rencontres et échanges dans différents pays. La Direction des relations investisseurs et la Direction de la RSE coopèrent étroitement dans le cadre des demandes ESG (Environnemental-Social-Gouvernance).

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

2.4.3.9 COMMUNICATION DU GROUPE

La Direction de la communication du Groupe est chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de communication du Groupe, tant interne qu'externe. Outre sa fonction de conseil et d'assistance auprès des dirigeants du Groupe et des agences à travers le monde, la Direction de la communication anime et coordonne tout le réseau des responsables de communication.

Elle informe les collaborateurs, les actionnaires, le grand public et les institutionnels grâce à différents supports de communication internationaux (médias, site internet, réseaux sociaux). Elle travaille étroitement avec les Directions corporate du Groupe : finance, relations investisseurs, ressources humaines, audit, juridique, fusions et acquisitions et RSE.

2.4.4 ENVIRONNEMENT

2.4.4.1 POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE

La politique environnementale du Groupe demeure articulée autour du mot d'ordre « Consommer moins, Consommer mieux ». Elle avait été adossée à la stratégie européenne « 20-20-20 » à l'horizon 2020 *. Elle a été élaborée il y a plusieurs années autour de quatre axes simples afin de répondre à des enjeux pragmatiques pour les agences :

- 1) la réduction des consommations de matières premières principalement papier et eau (avec des évolutions sur les types de papiers utilisés ou les modalités d'impression) ;
- 2) la réduction de la consommation d'énergie (en cherchant à limiter les impacts liés à l'électricité, au chauffage et à l'air conditionné) ;
- 3) la réduction des transports des personnes et de leurs impacts (avec la mise en place de salles de téléconférence et de dispositifs de conférence téléphonique...);
- 4) la mise en place de filières de recyclage et de gestion organisée des déchets.

Les bilans des émissions des gaz à effet de serre (GES) des dernières années sont cohérents d'années en années et permettent d'identifier les impacts majeurs. La croissance naturelle des activités du Groupe masque cependant les bénéfices obtenus dans certains domaines, notamment l'énergie et les voyages, où l'installation de 50 salles de télé-présence dans le monde a contribué à une diminution des voyages.

En matière d'adaptation au changement climatique, le Groupe a été signataire du plaidoyer « Caring for Climate » du Pacte Mondial des Nations Unies dès 2007 et traduit ses efforts via le déploiement progressif de sa politique environnementale. Il faut mentionner ici l'implication de la Direction de l'immobilier. Cette dernière est engagée dans une démarche RSE afin de consolider une approche rigoureuse qui prenne ces enjeux en considération lors des travaux d'aménagements pour les agences et lors de la recherche de nouveaux locaux, afin de privilégier, dans la mesure du possible, des espaces répondant à des critères d'efficacité énergétique et environnementale (*exemples dans le rapport RSE 2014*).

- Certifications : la certification des agences dépend du contexte local. Plus de 20 agences sont certifiées, principalement aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France (ISO 14001 ou ISO 9001) afin de mieux répondre aux attentes exprimées par les clients ou par rapport à un contexte réglementaire local. Il existe d'autres certifications volontaires qui fixent des standards et des bonnes pratiques du secteur de la publicité et de la communication, ou encore des certifications plus techniques obtenues avec des partenaires technologiques.

2.4.4.2 SENSIBILISATION DES ÉQUIPES AUX ENJEUX RSE DONT ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX

En quelques années, la mobilisation interne, conjointe avec les salariés et le management réunis autour des enjeux de RSE, a vraiment évolué. Il y a quelques années, les thèmes d'action prioritaires étaient le plus souvent environnementaux. Désormais, ils sont aussi sociétaux. C'est pourquoi les équipes de volontaires (« Green » ou « CSR teams ») ont convergé vers un projet transversal international placé sous le mot d'ordre « Create & Impact 2014 ». 2014 a été la 4^e année de ce mouvement d'ensemble, alors que des « Green Teams » existent dans certaines agences depuis 2004. Sous l'impulsion de la Direction de la RSE, ces équipes de volontaires sont encouragées à mettre en place différents types d'actions : en direction des salariés, des communautés, en faveur de l'environnement et aussi de bien d'autres enjeux relevant de la RSE, comme le « bien-être » au travail. Ces équipes (très actives dans plus de 200 agences) réalisent des actions locales efficaces grâce à une forte implication personnelle. « Create & Impact 2014 » a rassemblé près de 120 agences autour de juin 2014. Le moteur de cette démarche est d'encourager et de fédérer les bonnes volontés autour des enjeux RSE, tout en laissant une très grande marge de manœuvre aux agences pour décider de leurs propres priorités locales. Au-delà des collaborateurs, certaines agences ont associé des clients, des fournisseurs, des partenaires...

2.4.4.3 CONSOMMATIONS MAJEURES ET IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

Les grandes sources de consommations et d'impacts sont les suivantes (dans l'ordre d'importance) :

- les déplacements (*calcul : déplacements professionnels + personnels [domicile/travail]*) estimés à 1 062 713 000 km (2013 : 1 034 110 000 km). L'essentiel vient des déplacements professionnels en hausse liés à la croissance des activités du Groupe, et aussi d'une meilleure traçabilité des déplacements personnels. Le Groupe a investi ces dernières années dans des salles de télé-présence afin de réduire les déplacements professionnels : 50 salles sont désormais opérationnelles, avec une utilisation en croissance ;

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



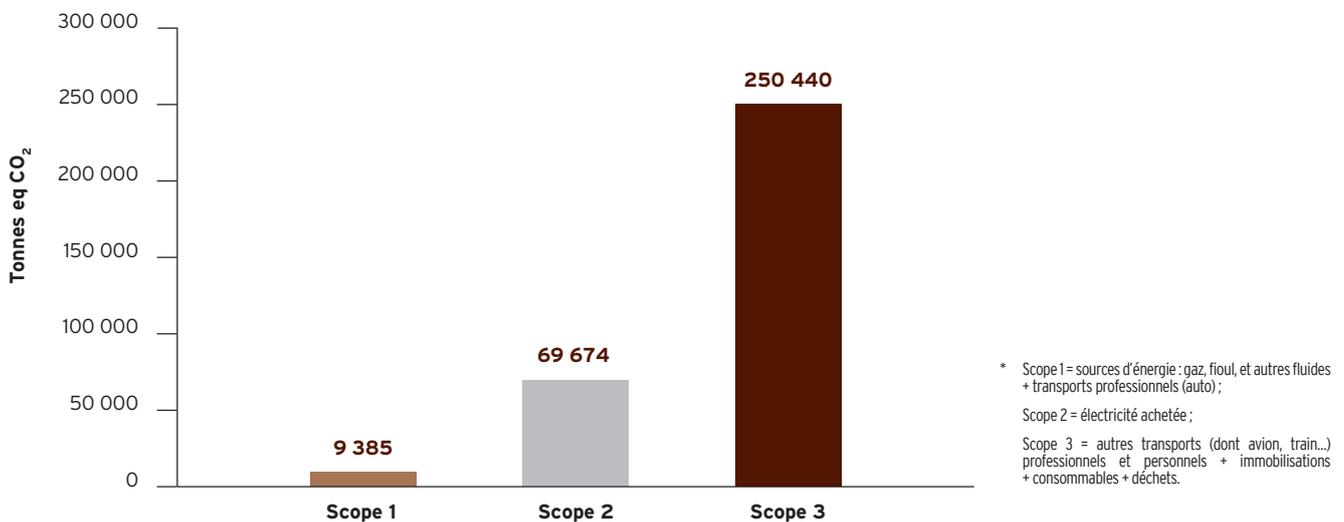
- l'énergie consommée estimée à 167 982 000 kWh [tdc 2014 95 %] est en baisse (2013 : 173 201 270 kWh) dont près de 26 % issus de sources d'énergies renouvelables (sur la base des déclarations données par les fournisseurs d'électricité). Cette consommation en baisse permet de mieux évaluer les efforts entrepris en matière d'efficacité énergétique et les bonnes pratiques (politique du « switch off » des ordinateurs, des machines telles que les imprimantes et des lumières les nuits et week-ends). Lorsque le Groupe doit envisager des déménagements, l'efficacité énergétique des futurs locaux fait partie des critères de sélection ;
- les immobilisations (bâtiments, matériels de bureau incluant les équipements IT, serveurs...);
- les papiers : 1 400 tonnes [tdc 2014 = 80 %] ont été consommées (2013 : 1 560 tonnes) - dont une partie des volumes est certifiée ou normée (FSC, PEFC ou autres) ; et les consommables (cartouches, fournitures...).

Par ailleurs :

- la consommation d'eau estimée à 697 197 m³ - 12 m³ per capita [tdc 2014 = 92 %] est en baisse (2013 : 777 020 m³ soit 12,4 m³ per capita). La traçabilité de ces données reste assez compliquée, car les agences sont tributaires des détails fournis par les propriétaires des locaux. Compte tenu des activités de services du Groupe, il reste difficile de disposer des informations relatives aux sources d'approvisionnement ;
- le volume des déchets est estimé 6 060 tonnes [tdc 2014 = 96 %] en hausse en raison d'une meilleure traçabilité des données (2013 : 5 750 tonnes). L'essentiel de ces volumes constitué de papiers et cartons sont traités dans des filières de recyclage avec traçabilité (certaines agences ayant une traçabilité en place pour 100 % de ces volumes en fonction du dispositif local en place et des prestataires retenus). La question du recyclage des déchets s'améliore dans les agences avec des coopérations *ad hoc* facilitant le retraitement des différents types de déchets autres que le papier (cartouches d'encre, cannettes, bouteilles, déchets électroniques...).

2.4.4.4 BILAN DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Pour la 6^e édition, le bilan des émissions de gaz à effet de serre suivant la méthode du GHG *protocol* a été calculé avec l'appui de Bureau Veritas pour le traitement des données recueillies par toutes les entités du Groupe (98 %). Le total scopes 1+2+3 * est de 329 499 TeqCO₂ (2013 : 318 164 TeqCO₂) apparaît en hausse de 3 %, ce qui est mécanique avec croissance des activités du Groupe, soit un *per capita* de 5,1 TeqCO₂ (Moyenne des activités de services : 5,3 à 8,8.) TeqCO₂)



NB : la méthode de calcul GHG Protocol étant basée sur des facteurs d'émissions moyens, représentant donc un certain degré d'incertitude, elle fournit des estimations en ordre de grandeur, afin d'impulser des actions de réduction des émissions des gaz à effet de serre (GES) et de mesurer les progrès accomplis. Le degré d'incertitude lié à la réalisation du bilan des émissions GES 2014 de Publicis Groupe est estimé à 20 %.

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

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

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

2.4.5 RAPPORT DE VÉRIFICATION DES AUDITEURS EXTERNES INDÉPENDANTS

À la demande de Publicis Groupe, SGS ICS a procédé à la vérification des informations figurant dans le rapport de gestion établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, en vertu du décret n°2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, portant sur l'application de l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 et de l'article 12 de la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 qui ont modifié l'article L. 225-102-1 du Code de commerce et de l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport sur la gestion de la Société comprenant les informations sociales, environnementales et sociétales, de définir le ou les référentiels utilisés s'il y a lieu pour l'établissement des données quantitatives ou qualitatives et d'en assurer la mise à disposition.

La responsabilité de SGS ICS, en qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le Cofrac sous le n° 3-1086 (portée disponible sur www.cofrac.fr), consiste à attester de la présence dans le rapport de gestion de toutes les informations prévues à l'article R. 225-105-1, à exprimer un avis motivé portant, d'une part sur la sincérité des informations et, d'autre part, sur les explications données par la Société sur l'absence de certaines informations, à indiquer les diligences mises en œuvre pour accomplir notre mission de vérification.

NATURE ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

La mission de SGS ICS a consisté à :

- prendre connaissance de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société, et de ses engagements sociétaux, et le cas échéant des actions ou programmes qui en découlent ;
- comparer la liste des informations mentionnées dans le rapport de gestion 2014 de la Société avec la liste prévue à l'article R. 225-105-1 et signaler, le cas échéant, les informations omises et non assorties des explications prévues au troisième alinéa de l'article R. 225-105 ;
- vérifier la mise en place par la Société d'un processus de collecte visant à l'exhaustivité et la cohérence des informations mentionnées dans le rapport de gestion et identifier les irrégularités ;
- exprimer, à la demande de Publicis Groupe, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations RSE, sont présentées de manière sincère.

DILIGENCES

SGS ICS a conduit sa mission auprès de Publicis Groupe incluant ses filiales et sociétés sous contrôle sur un périmètre géographique international, Publicis Groupe établissant des comptes consolidés.

SGS ICS a conduit sa mission du 17 décembre 2014 au 6 mars 2015 (soit 63 jours de prestation) en menant des entretiens auprès des personnes concernées par la collecte, la validation et la publication des données quantitatives et informations qualitatives auprès de Publicis Groupe et de 54 agences en France, en Allemagne, en Chine, en Grande Bretagne et aux États-Unis, représentant 32 % des effectifs *.

- SGS ICS a revu la fiabilité du référentiel interne, des procédures de contrôle interne et des systèmes d'agrégation des données et des informations, sur chacun des sites ;
- pour les données chiffrées, nous avons procédé sur chacun des sites par sondage, vérification des formules de calcul et rapprochement des données avec les pièces justificatives sur 22 indicateurs sélectionnés au regard de leur pertinence (conformité à la loi et prise en compte du secteur d'activité), leur fiabilité, leur neutralité et leur exhaustivité :
 - volet social (87 % à 98 % de l'effectif) : turnover, heures de formation, nombre de salariés formés, coût des formations, entretiens d'évaluation, bien-être au travail, fréquence et gravité des accidents de travail, diversité,
 - volet environnement (de 80 % à 98 % de l'effectif) : mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables, consommation d'énergie/combustible - électricité - chauffage - refroidissement, utilisation de la vidéoconférence, consommation de papier,
 - volet sociétal (82 % à 98 % de l'effectif) : campagnes *pro bono*, bénévolat, dons et œuvres de bienfaisance, achats responsables, actions engagées pour prévenir la corruption, implication des parties prenantes, communication responsable ;
- des contrôles aléatoires ont été réalisés sur les données quantitatives et qualitatives en phase finale de consolidation sur les 22 indicateurs, ainsi que sur les autres informations exigées ;
- dix vérificateurs ont été affectés à cette mission de vérification, dont l'un assumant également le rôle de vérificateur principal ;
- sept entretiens ont été menés au niveau Groupe auprès de la Direction financière, de la Direction des ressources humaines, de la Direction achats, de la DSI, de la communication, de l'audit et du contrôle interne et de la RSE.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnages et les tailles d'échantillons que nous avons retenues nous permettent de formuler une conclusion d'assurance raisonnable.



DÉCLARATION D'INDÉPENDANCE ET DE COMPÉTENCE

SGS est le leader mondial de l'inspection du contrôle, de l'analyse et de la certification. Reconnu comme la référence en termes de qualité et d'intégrité, SGS emploie plus de 80 000 collaborateurs, et exploite un réseau de plus de 1 500 bureaux et laboratoires à travers le monde.

SGS ICS est la filiale française détenue à 100 % par le Groupe SGS. SGS ICS déclare que sa mission et son avis ont été élaborés en toute indépendance et impartialité vis-à-vis de Publicis Groupe et que les travaux menés ont été conduits en adéquation avec le code d'éthique du Groupe SGS et conformément aux bonnes pratiques professionnelles d'un organisme tiers indépendant.

Les vérificateurs sont habilités et mandatés sur chaque mission sur la base de leurs connaissances, expériences et qualifications.

ATTESTATION ET AVIS MOTIVÉ

Sur la base de l'exposé des orientations en matière de développement durable de Publicis Groupe, des conséquences sociales et environnementales liées à ses activités, de ses engagements sociétaux et des diligences mises en œuvre,

- nous attestons que les informations mentionnées dans le rapport de gestion 2014 de Publicis Groupe sont conformes à la liste prévue à l'article R. 225-105-1 et que les exceptions ont été dûment motivées ;
- nous déclarons ne pas avoir relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause la sincérité des informations mentionnées dans le rapport de gestion 2014.

OBSERVATIONS

- Les indicateurs sociaux - entretiens annuels d'évaluation, heures de formation et études de climat interne -, ainsi que les indicateurs environnementaux - déchets et papier - devront faire l'objet d'une révision de leur procédure de collecte et de leur traçabilité, afin d'en affiner la granularité et la portée ;
- la qualité et la fiabilité des données et des informations qualitatives, sur un périmètre de plus de 750 sites, sont en progrès constant, avec un meilleur usage du système d'information dédié.

Fait à Arcueil, le 6 mars 2015

SGS ICS France

29, avenue Aristide-Briand
F - 94111 ARCUEIL Cedex

Le Directeur technique d'inspection,

Stéphane LANGLOIS

* Sites audités : Arc USA - Bartle Bogle Hegarty UK - BBH Partners UK - Digitas Boston - Digitas Netalk China - DigitasLBI UK - Leo Burnett London - Leo Burnett Sao Paulo - Leo Burnett USA - Leo Burnett Beijing - Leo Burnett Shanghai - MSL France - MSL Consumer Paris - MSL Corporate Paris - MSL Influence Paris - Publicis Consultants Paris - MSL P.R. Consultancy Beijing - MSL Genedigi - MSL New York - MSL North America - Publicis New York - Publicis Blue Print - Publicis Brazil - Publicis Conseil - Publicis Dialog - Marcel Paris - Publicis UK - Digitas Health Philadelphia - Publicis Touchpoint Solutions - Razorfish USA - Rosetta USA - Rosetta New York - RE:SOURCES France - RE:SOURCES Germany - RE:SOURCES USA - Saatchi & Saatchi Nazca Brazil - Saatchi & Saatchi China Great Wall - Saatchi & Saatchi Germany - Saatchi & Saatchi Los Angeles - Saatchi & Saatchi New York - Saatchi & Saatchi North America - Saatchi & Saatchi Team One - Saatchi & Saatchi UK - Starcom USA - MediaVest USA - Starcom MediaVest China - Starcom UK - Zenith USA - Zenithmedia Dusseldorf - ZenithOptimedia France - ZenithOptimedia International - ZenithOptimedia UK - ZenithOptimedia Americas - VivaKi USA.



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

3.1	INTRODUCTION	105	3.5	PUBLICIS GROUPE SA (SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE)	114
3.2	CROISSANCE ORGANIQUE	107	3.6	POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES	115
3.3	ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS	108	3.7	TENDANCES	116
3.3.1	Revenus	108			
3.3.2	Marge opérationnelle et résultat opérationnel	109			
3.3.3	Autres postes du compte de résultat	110			
3.4	SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE	111			
3.4.1	Flux de trésorerie	111			
3.4.2	Capitaux et endettement du groupe (à court et à long terme)	112			
3.4.3	Conditions d'emprunt et structure du financement du Groupe	113			
3.4.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	113			
3.4.5	Sources de financement	113			



Les développements ci-après sont les éléments principaux du rapport de gestion mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers devant comporter les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-2, L. 225-100-3 et au second alinéa de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Les autres informations qui correspondent à ce qui doit être inclus dans le rapport de gestion sont répertoriées au chapitre 8.6 « Table de réconciliation du rapport de gestion ».

L'analyse qui suit doit être lue en regard des comptes consolidés du Groupe et de leurs notes. Elle contient des informations sur les objectifs futurs du Groupe qui impliquent des risques et des incertitudes, incluant, en particulier, ceux décrits au chapitre 1.8 « Facteurs de risques ».



3.1 INTRODUCTION

Les prévisions établies fin 2013 pour 2014 laissaient augurer une année de reprise économique dans la plupart des régions à l'exception de l'Europe. Las, la réalité fut toute autre avec un ralentissement prononcé dans les BRICS, chaque pays pour des raisons différentes : les attentes d'élections en Inde, les difficultés au Brésil, la véritable guerre en Ukraine avec ses conséquences sur l'économie russe et le changement radical de stratégie en Chine passant d'une économie d'investissement à une économie de la consommation. Dans ce contexte, l'économie publicitaire mondiale, déjà affectée par la transformation de son modèle du fait des développements fulgurants des plateformes internet et de la technologie, n'a pas connu les taux de croissance attendus.

Engagé dans un projet de fusion qui finalement ne s'est pas concrétisé, Publicis n'a pu réaliser en 2014 un taux de croissance en ligne avec le marché, malgré le léger rebond observé au quatrième trimestre.

À l'exception des États-Unis où l'activité économique a cru en 2014, malgré un ralentissement au premier trimestre dû à des circonstances climatiques inhabituelles, la croissance de l'économie mondiale a été décevante, attendue à 3,3 % par les projections du Fonds Monétaire International du début de l'année 2015 comparée à des estimations de 3,7 % en janvier 2014.

Dans la zone euro, la croissance inférieure aux prévisions (0,8 % attendus contre 1 % estimé en janvier 2014) est la conséquence de la persistance de fragilités structurelles, d'un chômage en progression, d'un endettement trop élevé et de l'absence de réformes de fond. La croissance de l'économie du Japon pour 2014 est estimée à 0,1 % en janvier 2015 (1,7 % estimé en janvier 2014). La situation des BRICS a eu un impact non négligeable sur la croissance mondiale.

Après plusieurs révisions à la baisse de ses estimations de croissance de l'économie mondiale au cours de l'année écoulée, notamment en raison du ralentissement des économies à forte croissance, et malgré la bonne dynamique de la croissance aux États-Unis, le Fonds Monétaire International demeure très prudent pour la croissance de l'économie mondiale en 2015. Le 20 janvier 2015 le FMI a nettement révisé à la baisse ses prévisions de croissance de l'activité mondiale, les estimant à 3,5 %, soit en baisse de 0,3 % par rapport aux prévisions d'octobre dernier. Cette baisse trouve son origine dans la prise en compte de plusieurs facteurs négatifs confirmés en 2014 : la faiblesse de la croissance de la zone euro et du Japon, la baisse de l'investissement ainsi que l'aggravation des tensions géopolitiques. Les éventuels effets positifs pour l'économie mondiale de l'effondrement du prix du pétrole ne sont pas encore matérialisés et ne suffiront pas à compenser tous les impacts négatifs.

Les dernières estimations de croissance du marché publicitaire de ZenithOptimedia publiées en décembre 2014 font état d'une croissance de 4,9 % pour 2015, en baisse de 0,4 % par rapport aux prévisions de septembre 2014. Cette révision repose sur les constats cités plus haut, la faiblesse de l'économie au sein de la zone euro et l'aggravation des tensions, notamment en Ukraine.

Malgré quelques améliorations réelles dans certaines régions, en Amérique du Nord, et dans certains marchés émergents ou à forte croissance, l'économie mondiale a vu les incertitudes s'accumuler tout au long de l'année 2014 et peser sur la croissance. Dans ce contexte, et en l'absence d'événement majeur favorable, l'année 2014 est restée difficile pour le marché publicitaire. Après l'abandon du projet de fusion et malgré des difficultés ponctuelles aux États-Unis et au Royaume-Uni dans certaines activités numériques, Publicis Groupe a cependant réalisé des résultats financiers satisfaisants faisant ainsi la preuve de la résilience de son modèle.

Le revenu consolidé de l'année 2014 s'est élevé à 7 255 millions d'euros, en hausse de 4,3 %, les effets de change ayant pesé négativement pour 80 millions d'euros (237 millions d'euros en 2013). La croissance organique pour l'année est de + 2,0 %, décevante, bien que soutenue par une évolution favorable au deuxième semestre en particulier dans les pays émergents ou à forte croissance.

Malgré les difficultés de Razorfish, le succès des activités numériques ne se dément pas. Elles poursuivent leur développement et représentent près de 42 % du revenu pour l'ensemble de l'année 2014, à comparer à 38,4 % en 2013. La pénétration grandissante des nouvelles technologies dans l'univers des media et du marketing a contribué à augmenter la part du numérique dans le revenu du Groupe.

En 2014 les activités numériques du Groupe se sont également renforcées avec l'acquisition de Nurun dont les actifs ont été attribués à Publicis Worldwide et à Razorfish Global. Les difficultés de Razorfish dues pour l'essentiel à l'évolution de la stratégie de deux grands clients et à une faiblesse managériale, ont conduit à une restructuration des activités et à la création d'un pôle Razorfish Global qui intègre Razorfish et Rosetta.

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

Par ailleurs, en septembre, **Publicis Groupe** et **Adobe** ont créé un partenariat stratégique offrant la **Publicis Groupe Always-On Platform™**, 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, 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. Cette plateforme, ancrée au sein de VivaKi, sera accessible à toutes les agences et réseaux de Publicis Groupe, pour un déploiement sous leur propre marque.

AOL et Publicis Groupe ont étendu leur partenariat noué il y a six ans dans la vidéo programmatique et la télévision en ligne. L'élargissement de ce partenariat permettra à VivaKi et au réseau de Publicis Groupe de bénéficier de conditions d'accès privilégiées à l'univers de la vidéo grâce aux plateformes d'AOL.

En 2014, les revenus du Groupe dans les pays à forte croissance représentent 23,7 % du revenu total, comparé à 24,4 % en 2013, la dilution observée résultant de la dépréciation des monnaies de différents pays de cet ensemble et des acquisitions réalisées dans les pays matures.

L'activité en *New Business* a été ralentie en 2014, essentiellement marquée par le gain du budget mondial Samsung face à une quinzaine d'agences et tous les grands groupes mondiaux.

Dans un contexte économique où la croissance devrait être durablement faible, Publicis Groupe porte une attention plus marquée à sa croissance, la pérennité de sa rentabilité demeurant au cœur de ses objectifs. Divers programmes d'optimisation des coûts sont prévus ou déjà lancés, afin d'atteindre les objectifs de marge définis dans le plan stratégique 2018. Parmi ces programmes d'optimisation de coûts, on citera les efforts de productivité, l'amélioration de la marge des entités en situation de sous-performance, l'accélération des programmes « multidoor » des agences, les actions menées sur les achats, la poursuite de la régionalisation des Centres de Services Partagés et de l'amélioration continue des processus. L'implantation d'un ERP entamée en France le 1^{er} juillet se poursuit et la préparation d'un déploiement dans plusieurs autres grands pays d'activité du Groupe est en cours. Aucun de ces programmes n'a encore donné la pleine puissance de ses capacités.

Le taux de marge opérationnelle tel que publié est de 16,3 % comparé à 15,9 % en 2013.

Le taux de marge opérationnelle pour l'année 2014, hors coûts nets liés au projet de fusion avec Omnicom et à l'acquisition de Sapien, aux fins d'une comparaison de la performance opérationnelle réelle, est de 16,4 % à comparer à 16,5 % pour l'année 2013, ce qui constitue une performance appréciable compte tenu de la faible croissance obtenue en 2014.

Le résultat net part du groupe s'élève à 720 millions d'euros et à 726 millions si l'on exclut les coûts exceptionnels liés au projet de fusion Publicis Omnicom et à l'acquisition de Sapien.

Le bénéfice net courant par action (tel que défini dans la note 9 des comptes consolidés) s'élève à 3,70 euros et à 3,64 euros pour ce qui est du bénéfice net courant dilué par action, faisant ressortir respectivement une hausse de 0,8 % et 2,8 %. Le bénéfice net par action s'élève à 3,22 euros et le bénéfice par action dilué à 3,16 euros, faisant ressortir respectivement une baisse de 12,3 % et de 10,7 %.

Le dividende qui sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai prochain sera de 1,20 euro par action. Il représente un taux de distribution de 37,3 % et une augmentation de 9,1 % par rapport à l'année précédente. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, la mise en paiement du dividende en numéraire ou en actions, sur option des porteurs, se fera le 2 juillet 2015.

Au 31 décembre 2014, le bilan présente une situation de trésorerie nette positive de 985 millions d'euros comparée à une trésorerie nette positive de 593 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Management :

Le Conseil de surveillance a décidé des modifications de la composition du Directoire : M. Maurice Lévy, Président, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, MM. Kevin Roberts et Jean-Michel Etienne sont depuis le 15 septembre 2014 les membres statutaires du Directoire.

Sur proposition du Président du Directoire, le Conseil de surveillance a approuvé la création d'un organe complémentaire, le « Directoire + » qui comprend Mme Laura Desmond, CEO de Starcom MediaVest Group, MM. Steve King, CEO de ZenithOptimedia, Arthur Sadoun, CEO de Publicis Worldwide et Rishad Tobaccowala, *Chief Strategist* de Publicis Groupe, l'idée étant d'associer à la connaissance des rouages de l'entreprise et des décisions, une nouvelle génération de managers. Le P12 s'est également trouvé renforcé avec l'arrivée de nouveaux membres : MM. Tom Adamski, Axel Duroux, Robert Senior, Luke Taylor, Mark Tutssel et Jean-François Valent.

En outre, à la suite de l'acquisition de Sapien finalisée le 6 février 2015, Alan Herrick, CEO de Sapien, a rejoint le « Directoire + ».



3.2 CROISSANCE ORGANIQUE

Lorsque le Groupe compare ses résultats d'une année sur l'autre, il mesure l'impact sur le revenu de l'évolution des taux de change, des acquisitions et cessions, et de la croissance organique. La croissance organique, qui représente la croissance du revenu à périmètre et taux de change constants, se calcule comme suit :

- le revenu de l'année précédente est d'abord recalculé au taux de change moyen de la période en cours ;
- le revenu des acquisitions (nets de celui des sociétés cédées lorsqu'il y en a) est retranché du revenu de l'année en cours afin de neutraliser l'impact des changements de périmètre sur la croissance.

La différence entre le revenu de l'année en cours, après déduction du revenu des acquisitions (net de celui des sociétés cédées) et le revenu de l'année précédente (reconverti au taux de change de la période en cours), est rapportée au revenu de la période précédente pour déterminer le pourcentage de croissance organique.

Le Groupe estime que l'analyse de la croissance organique du revenu fournit une meilleure vision de sa performance et de son évolution que celle du revenu publié car elle permet des comparaisons plus pertinentes entre le revenu de l'exercice en cours et celui des périodes précédentes. De plus, le revenu déterminé à périmètre et taux de change constants constitue également une mesure de performance communément utilisée dans son secteur d'activité.

Le revenu déterminé à périmètre et taux de change constants n'est pas audité et ne constitue pas un instrument de mesure de la performance selon les normes IFRS. Il peut ne pas être comparable à des données désignées de façon similaire par d'autres entreprises.

(en millions d'euros)	Total
REVENU 2013	6 953
Impact des taux de change	(80)
Revenu 2013 au taux de change 2014 (a)	6 873
Revenu 2014 avant impact des acquisitions ⁽¹⁾ (b)	7 010
Revenu des acquisitions ⁽¹⁾	245
REVENU 2014	7 255
CROISSANCE ORGANIQUE (b – a)/a	2,0 %

(1) Nettes de cessions.

Après avoir estimé la croissance du marché publicitaire pour 2014 à 5,3 % en décembre 2013, ZenithOptimedia a corrigé ses estimations à la hausse, pour les porter à 5,5 % en avril, puis les a revues successivement à la baisse à 5,4 % en juin, à 5,3 % en septembre et enfin à 5,1 % en décembre dernier. Dans un contexte de faible croissance en Europe et de ralentissement des économies des pays émergents, la croissance organique du Groupe à +2.0 % est une bonne performance.

La croissance organique pour chacun des trimestres de 2014 a été de :

- 1^{er} trimestre : +3,3 %
- 2^e trimestre : +0,5 %
- 3^e trimestre : +1,0 %
- 4^e trimestre : +3,2 %

3.3 ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

3.3.1 REVENUS

Le revenu consolidé de l'exercice 2014 s'est élevé à 7 255 millions d'euros contre 6 953 millions d'euros pour la période équivalente 2013, en hausse de 4,3 % (les effets de change ont un impact négatif de 80 millions d'euros).

Exprimé en dollars US, le revenu est de 9 625 millions.

La croissance organique a été de + 2,0 % pour l'année 2014. Cette faible croissance, est essentiellement due aux mauvaises performances en Europe, à la croissance décevante aux États-Unis et au Brésil, aux problèmes ponctuels qui ont touché Razorfish aux États-Unis et au Royaume-Uni. Les activités numériques continuent de croître à un bon rythme (+ 7,3 % de croissance organique) même si les problèmes rencontrés par Razorfish ont clairement freiné cette croissance. Il faut cependant noter l'excellente performance dans le domaine de la santé, la bonne tenue des media et de l'ensemble BBH. Il faut également noter la poursuite de l'attrition des activités analogiques.

	Europe *	Amérique du Nord	BRIC + MISSAT **	Reste du Monde	Total
Digital	+ 8,9 %	+ 3,2 %	+ 33,0 %	+ 29,4 %	+ 7,3 %
Analogique	- 5,0 %	+ 1,4 %	- 1,8 %	+ 0,9 %	- 1,4 %
TOTAL	- 0,6 %	+ 2,3 %	+ 3,5 %	+ 6,7 %	+ 2,0 %

* Europe hors Russie et Turquie.

** MISSAT : Mexique, Indonésie, Singapour, Afrique du Sud, Turquie.

Le revenu des pays à forte croissance représente 23,7 % du revenu total (24,4 % en 2013), l'érosion observée étant principalement imputable à la dépréciation des monnaies dans certains pays de cet ensemble et des acquisitions réalisées dans les pays matures. La croissance organique de cet ensemble est de + 4,7 % pour la période, en amélioration par rapport à 2013 (3,3 %).

REVENU PAR TYPE D'ACTIVITÉ

Le tableau suivant présente le poids des principales catégories d'activité dans le revenu global du Groupe en 2014 et 2013 :

	2014	2013
Digital	42 %	38 %
Publicité	28 %	30 %
Agences spécialisées et services marketing	15 %	16 %
Media	15 %	16 %
TOTAL	100 %	100 %

REVENU 2014 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	Revenu		Croissance organique
	2014	2013	
Europe	2 237	2 154	- 0,4 %
Amérique du Nord	3 490	3 303	+ 2,3 %
Asie-Pacifique	861	836	+ 3,1 %
Amérique latine	449	464	+ 7,5 %
Afrique et Moyen-Orient	218	196	+ 6,6 %
TOTAL	7 255	6 953	+ 2,0 %



Le deuxième tableau de répartition du revenu ci-dessous permet d'observer d'une part les évolutions des grands marchés que sont l'Europe et l'Amérique du Nord pour Publicis Groupe et reflètent d'autre part les croissances des ensembles sur lesquels le Groupe concentre près de 25 % de ses investissements.

(en millions d'euros)	Revenu		Croissance organique
	2014	2013	
Europe *	2 154	2 060	- 0,6 %
Amérique du Nord	3 490	3 303	+ 2,3 %
BRIC+MISSAT **	938	918	+ 3,5 %
Reste du Monde	673	672	+ 6,7 %
TOTAL	7 255	6 953	+ 2,0 %

* Europe hors Russie et Turquie.

** MISSAT : Mexique, Indonésie, Singapour, Afrique du Sud, Turquie.

L'Europe (hors Russie et Turquie) reste négative pour l'année 2014 avec cependant une amélioration relative dans certains pays et des situations toujours contrastées. La France, avec une croissance organique de + 2,0 %, montre une bonne amélioration par rapport à 2013 (- 0,4 %), le Royaume-Uni, en amélioration par rapport au premier semestre reste négatif à - 3,6 % et l'Allemagne à + 0,9 % est en retrait par rapport à 2013. L'Europe centrale est positive à + 3,2 % avec la Russie qui croît de + 6,8 %. Avec - 1,1 % de croissance les pays d'Europe du Sud sont en amélioration mais connaissent encore des difficultés.

Avec + 2,3 % de croissance, l'Amérique du Nord accuse un ralentissement en 2014, dû à des difficultés passagères chez Razorfish et à la faible performance des activités de MSLGROUP qui n'ont pu être compensées par la très bonne croissance de la santé.

La croissance des grands pays de l'ensemble BRIC et MISSAT à + 3,5 % est en amélioration depuis le deuxième semestre, même si la croissance chinoise peine à revenir à des taux de croissance plus satisfaisants (Chine Grande région : + 2,9 %). L'Inde à + 3,4 % affiche une croissance en bonne amélioration. Le Mexique croît de + 10,7 %.

La croissance organique du Reste du Monde est de + 6,7 % (Australie + 9,6 %, Colombie - 1,3 %, Malaisie - 1,3 %, Corée du Sud - 2,9 %, Afrique du Sud : - 18,8 %).

3.3.2 MARGE OPÉRATIONNELLE ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

MARGE OPÉRATIONNELLE

Il convient de noter que les chiffres ci-dessous s'entendent hors coûts liés au projet de fusion avec Omnicom (pour les deux années 2013 et 2014) et après exclusion des coûts d'acquisition de Sapient (en 2014). Au total, ces coûts nets s'élèvent à 7 millions d'euros (6 millions après impôt) en 2014 et 38 millions d'euros (24 millions après impôt) en 2013.

La marge opérationnelle avant amortissements s'établit à 1 314 millions d'euros pour l'exercice 2014 par rapport à un montant de 1 265 millions réalisés en 2013, en hausse de 3,9 % (1 307 millions pour 2014 et 1 227 millions en 2013 tels que publiés).

La marge opérationnelle s'élève à 1 189 millions d'euros (1 182 millions tels que publiés) en amélioration de 3,8 % par rapport à 1 145 millions d'euros en 2013 (1 107 millions publiés).

Les charges de personnel de 4 506 millions d'euros pour 2014 comparées à 4 330 millions d'euros pour la même période en 2013 augmentent de 4,1 %, et représentent 62,1 % du revenu consolidé (62,3 % en 2013). Les coûts de free-lance sont de 295 millions, en légère baisse (- 1,0 %), les coûts de restructuration sont de 69 millions d'euros contre 79 millions en 2013. Le ratio de frais fixes de personnel (54,7 % du revenu total) augmente de 20 points de base par rapport à 2013. Le Groupe entend poursuivre une politique d'allocations de ses investissements en talents en priorité dans les activités ou régions en croissance. Le développement de divers programmes en cours (le déploiement de l'ERP, les plateformes de production, la poursuite de la régionalisation des centres de services partagés ou les développements technologiques) ainsi que la simplification de l'organisation permettront de réduire ces charges à moyen terme.

Les autres charges opérationnelles, hors dépréciation s'établissent à 1 435 millions (1 442 millions d'euros tels que publiés). Elles représentent 19,8 % du revenu total (19,5 % en 2013). Les coûts commerciaux sont en augmentation, à 326 millions d'euros, soit 4,5 % du revenu (4,1 % en 2013). Les coûts administratifs continuent de baisser grâce aux plans d'optimisation de divers coûts opérationnels au travers de la régionalisation des centres de services partagés. Les coûts liés aux acquisitions (hors coûts d'acquisition de Sapient) ont un impact de 10 millions d'euros.



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Analyse des résultats consolidés

La dotation aux amortissements pour l'année 2014 est de 125 millions d'euros contre 120 millions d'euros pour la même période en 2013.

Hors coûts de fusion et hors coûts d'acquisition Sapien, le taux de marge opérationnelle pour l'année est de 16,4 %.

Les marges opérationnelles par grandes zones géographiques s'élevèrent à 11,5 % pour l'Europe, 20,5 % pour l'Amérique du Nord, 13,4 % pour l'Asie-Pacifique, 13,6 % pour l'Amérique latine et 18,3 % pour la région Afrique/Moyen-Orient.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Les amortissements sur immobilisations incorporelles liées aux acquisitions sont de 51 millions d'euros en 2014, contre 49 millions d'euros en 2013. Une perte de valeur a également été enregistrée à hauteur de 72 millions d'euros (contre 4 millions l'année précédente), qui concerne essentiellement les réseaux MSL Group et BBH ; les autres charges et produits non courants ressortent à 10 millions d'euros, correspondant principalement à des plus et moins-values de cessions d'actifs, contre 69 millions d'euros en 2013 (ce montant comprenait 47 millions d'euros de plus-value de cession de la participation de 1,1 % détenue par le Groupe dans Interpublic Group).

Le résultat opérationnel s'est élevé à 1 076 millions d'euros en 2014, hors coûts de fusion et d'acquisition Sapien, contre 1 161 millions d'euros l'année précédente, en baisse de 7,3 %.

3.3.3 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 28 millions d'euros en 2014 contre une charge de 21 millions d'euros l'année précédente. Si la charge sur l'endettement financier net a diminué par rapport à l'année précédente (économie de frais financiers de 3 millions d'euros), les autres charges et produits financiers quant à eux se sont dégradés de 10 millions d'euros. Ceci résulte principalement de deux facteurs : la dégradation du résultat de change liée à un profit exceptionnel de 7,5 millions d'euros réalisé en 2013 d'une part et la diminution de 3 millions d'euros du produit de réévaluation des dettes sur acquisitions de titres de participation (*earn-out*) d'autre part.

La charge d'impôt de l'année est de 311 millions d'euros, faisant ressortir un taux effectif d'impôt de 28,0 %, contre 298 millions d'euros en 2013, correspondant à un taux effectif de 28,4 %.

La quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence est de 4 millions d'euros contre une quote-part de 5 millions d'euros en 2013. Les intérêts minoritaires sont de 14 millions d'euros en 2014, contre 17 millions d'euros en 2013.

Au total, le résultat net part du Groupe s'est élevé à 720 millions d'euros (726 millions d'euros hors coûts liés à la fusion et à l'acquisition de Sapien) pour l'exercice 2014 contre 792 millions d'euros (816 millions d'euros hors coûts liés à la fusion) pour l'exercice 2013.



3.4 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE

3.4.1 FLUX DE TRÉSORERIE

Les flux nets de trésorerie liés à l'activité se sont traduits par un excédent de 1 033 millions d'euros pour l'exercice 2014 contre 1 379 millions d'euros l'année précédente. La variation du besoin en fonds de roulement est de 66 millions d'euros en 2014 contre 355 millions d'euros en 2013, soit une diminution de 289 millions d'euros. Les impôts payés s'élevaient à 321 millions d'euros en 2014 contre 244 millions d'euros l'année précédente, l'augmentation provenant principalement des États-Unis. Les intérêts payés se sont élevés à 70 millions d'euros qui se comparent à 42 millions d'euros en 2013, en hausse de 28 millions par rapport à l'exercice précédent, qui s'explique principalement par les coûts liés au financement de l'acquisition de Sapient (15 millions d'euros, dont 12 millions de frais et prime d'émission des deux tranches de l'Eurobond émis en décembre) et la révision triennale du coupon de l'Orane. Les intérêts reçus se sont élevés à 24 millions d'euros, contre 31 millions d'euros en 2013, chiffre qui inclut à hauteur de 12 millions d'euros la soulte de débouclage du swap de l'Eurobond 2015.

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 585 millions d'euros pour l'année 2014, qui se compare à une utilisation de 753 millions d'euros en 2013. L'augmentation trouve son origine dans les acquisitions de filiales et autres immobilisations financières (nettes de cessions) pour 454 millions d'euros en 2014 (dont les deux principales sont celles de Proximedia et Nurun) contre 630 millions d'euros l'année précédente (principalement l'acquisition de LBi pour 322 millions d'euros). En ce qui concerne les investissements en immobilisations (nets) ils se sont établis à 131 millions d'euros, quasi stables par rapport à l'exercice précédent (123 millions d'euros).

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement comprennent les dividendes versés, la variation des emprunts et les opérations sur les actions propres et bons de souscription d'actions émis par la Société. Les opérations de financement se sont traduites par un excédent de 1 169 millions d'euros pour l'année 2014, qui s'explique par le produit net (1 288 millions d'euros) de l'émission en décembre 2014 de l'Eurobond 2021 et 2024. Au titre de l'année 2013, le besoin s'élevait à 405 millions d'euros. Il convient de signaler que le montant des dividendes payés par la société mère en numéraire, malgré une forte augmentation du dividende unitaire et global en 2014, a été limité à 111 millions d'euros (contre 108 millions en 2013) grâce à l'option de paiement du dividende en actions, exercée pour plus de la moitié des titres en circulation (52 % contre 40 % en 2013).

Au total, la position de trésorerie du Groupe nette des soldes créditeurs de banques a augmenté de 1 750 millions d'euros en 2014, contre une augmentation de 96 millions d'euros au titre de l'année précédente.

FREE CASH FLOW

Le free cash-flow du Groupe, hors variation du besoin en fonds de roulement, est en diminution de 7 % par rapport à celui de l'année précédente, et s'établit à 836 millions d'euros.

Cet indicateur est utilisé par le Groupe pour mesurer les liquidités provenant de l'activité après prise en compte des investissements en immobilisations, mais avant les opérations d'acquisition ou de cession de participations et avant les opérations de financement (y compris le financement du besoin en fonds de roulement).

Le tableau ci-dessous présente le calcul du free cash-flow du Groupe (hors variation du besoin en fonds de roulement) :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Marge opérationnelle avant amortissements	1 307	1 227
Intérêts nets payés	(46)	(11)
Impôt payé	(321)	(244)
Autres	27	52
FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ AVANT VARIATION DU BFR	967	1 024
Investissements en immobilisations (nets)	(131)	(123)
FREE CASH FLOW AVANT VARIATION DU BFR	836	901

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

Les capitaux propres consolidés part du Groupe sont passés de 5 095 millions d'euros au 31 décembre 2013 à 6 086 millions d'euros au 31 décembre 2014. L'augmentation des capitaux propres est essentiellement due au résultat de l'exercice et à l'impact de la conversion des comptes des entités en devises étrangères (340 millions d'euros), diminués de la distribution de dividendes payée en numéraire (111 millions d'euros). Les intérêts minoritaires s'élèvent à 29 millions d'euros, contre 38 millions d'euros au 31 décembre 2013.

ENDETTEMENT FINANCIER NET (TRÉSORERIE NETTE)

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Dettes financières (long et court terme)	2 160	860
Juste valeur du dérivé de couverture sur Eurobond 2021 et 2024 ⁽¹⁾	27	-
Juste valeur des dérivés sur prêts/emprunts intragroupe ⁽¹⁾	(14)	(11)
TOTAL DETTE FINANCIÈRE Y COMPRIS VALEUR DE MARCHÉ DES DÉRIVÉS ASSOCIÉS	2 173	849
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 158)	(1 442)
ENDETTEMENT FINANCIER NET (TRÉSORERIE NETTE)	(985)	(593)

(1) Présentés en « Autres créances et actifs courants » et/ou « Autres dettes et passifs courants » au bilan consolidé.

L'exercice 2014 se solde par une situation de trésorerie nette positive de 985 millions d'euros contre 593 millions d'euros en 2013, en amélioration de 392 millions d'euros.

Cette amélioration est encore plus marquée si l'on raisonne en moyenne pour l'année, le Groupe ayant connu en 2014 une situation de trésorerie positive moyenne de 93 millions d'euros contre une dette nette moyenne de 490 millions d'euros en 2013.

La dette brute du Groupe s'élève à 2 160 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 860 millions d'euros au 31 décembre 2013, composée de 76 % d'échéances à plus d'un an (voir note 22 des comptes consolidés au 31 décembre 2014 pour un échéancier détaillé des dettes du Groupe). L'augmentation de la dette brute s'explique essentiellement par l'émission, en décembre 2014, d'un Eurobond comportant 2 tranches de 600 et 700 millions d'euros à échéance 2024 et 2021 respectivement.

La dette financière, après prise en compte des swaps de taux d'intérêts relatifs au nouvel Eurobond émis en décembre 2014, est majoritairement constituée d'emprunts à taux fixe (61 % de la dette brute hors dettes sur acquisitions de titres de participation et sur engagements de rachats de minoritaires au 31 décembre 2014) dont le taux moyen comptabilisé pour l'année 2014 est de 4,0 %.

La ventilation de la dette au 31 décembre 2014 par devise (après swaps de change) est la suivante : 373 millions d'euros libellés en euros, 1 585 millions d'euros libellés en dollars américains, et 215 millions d'euros libellés en autres devises.

Le Groupe a fixé, en décembre 2005, des ratios financiers optimaux appelés à guider la politique financière du Groupe (croissance externe, dividendes...). Ces ratios sont respectés à la clôture de l'exercice, comme l'atteste le tableau ci-après :

	Ratio optimal	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Dettes nettes/marge opérationnelle avant amortissement ⁽¹⁾	< 1,50	n/a	0,40
Dettes nettes/capitaux propres ⁽¹⁾	< 0,5	n/a	n/a
Couverture des intérêts/marge opérationnelle avant amortissement/coût de l'endettement financier net	> 7	57	47

(1) Non applicable car position de trésorerie positive au 31 décembre 2013 et 2014, ainsi que pour la dette nette moyenne 2014.



3.4.3 CONDITIONS D'EMPRUNT ET STRUCTURE DU FINANCEMENT DU GROUPE

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose d'une part de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie) de 3 158 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 3 473 millions d'euros au 31 décembre 2014. Les deux principales composantes de ces lignes sont d'une part un crédit syndiqué multidevisé de 1 200 millions d'euros, à échéance 2016 et d'autre part une facilité de crédit de 1 556 millions d'euros (1 890 millions de dollars). Cette dernière a été refinancée par un prêt moyen terme syndiqué, conclu le 20 janvier 2015, de 1 600 millions de dollars à échéance 2018, 2019 et 2020.

Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent de faire face à l'acquisition de Sapient intervenue le 6 février 2015 et payée en numéraire, ainsi qu'à la partie à moins d'un an de la dette financière du Groupe qui comprend notamment le remboursement le 31 mars 2015 d'un Eurobond pour 253 millions d'euros et 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.

Il convient de préciser en outre que l'essentiel des disponibilités est détenue par des filiales situées dans des pays où les fonds sont transférables ou centralisables librement.

Depuis décembre 2005, le Groupe est noté par les deux premières agences internationales Standard & Poor's et Moodys. À la date du présent document, les notes sont : BBB+ pour Standard & Poor's et Baa2 pour Moodys.

Il convient de noter que dans la perspective de l'acquisition de Sapient, les deux agences de notation Standard & Poor's et Moodys ont réaffirmé leur notation actuelle du Groupe.

Voir aussi notes 22 et 26 des comptes consolidés (chapitre 4.6).

3.4.4 RESTRICTION À L'UTILISATION DES CAPITAUX

Au 31 décembre 2014, ainsi qu'à la date d'arrêté des comptes, il n'y a ni *rating trigger* ni *financial covenants* sur les lignes bancaires court terme, le crédit syndiqué, les lignes bancaires bilatérales confirmées à moyen terme, ou les dettes obligataires, susceptibles de restreindre la liquidité du Groupe.

Il convient par ailleurs de noter qu'il n'existe pas de restrictions légales ou économiques susceptibles de limiter ou restreindre de façon significative dans un avenir prévisible les flux financiers vers la société mère.

3.4.5 SOURCES DE FINANCEMENT

Compte tenu des disponibilités et des lignes bancaires confirmées mobilisables, qui représentent 6 631 millions d'euros au 31 décembre 2014, 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, qui comprend l'achat, pour 3,5 milliards de dollars, du groupe Sapient réalisé début février 2015.

3.5 PUBLICIS GROUPE SA (SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE)

Le chiffre d'affaires de Publicis Groupe est composé exclusivement de loyers immobiliers et d'honoraires pour services d'assistance aux filiales du Groupe. Le total des produits d'exploitation s'est élevé à 82 millions d'euros sur l'exercice 2014 contre 28 millions d'euros l'année précédente, leur augmentation étant directement liée aux transferts d'effectifs liés à la réorganisation des équipes centrales en vue du projet de fusion avec Omnicom.

Les produits financiers se sont élevés à 131 millions d'euros en 2014 contre 804 millions d'euros l'année précédente, les produits 2013 comprenant notamment un dividende exceptionnel de 593 millions d'euros en provenance de Publicis Groupe Investments BV.

Les charges d'exploitation se sont élevées à 89 millions d'euros contre 35 millions d'euros l'année précédente, étant précisé que les frais relatifs à la fusion entre Publicis Groupe SA et Omnicom Group Inc. qui avaient été inscrits au bilan l'exercice précédent (car ils avaient vocation à être traités comme des frais d'établissement) pour un montant de 37 millions d'euros ont été enregistrés en charges sur l'exercice 2014.

Les charges financières ont été de 159 millions d'euros pour l'exercice, contre 278 millions d'euros en 2013, étant rappelé que l'exercice 2013 avait enregistré à hauteur de 89 millions d'euros une dotation aux provisions sur titres de MMS France Holdings.

Le résultat courant avant impôt est une perte de 35 millions d'euros contre un profit de 518 millions d'euros en 2013.

Après prise en compte d'un crédit d'impôt de 32 millions d'euros provenant de l'intégration fiscale française, le résultat net de Publicis Groupe, société mère du groupe, est une perte de 3 millions d'euros contre un bénéfice de 552 millions d'euros en 2013.

La décomposition à la clôture des deux derniers exercices du solde des dettes à l'égard des fournisseurs par date d'échéance est la suivante :

Informations sur les délais de paiement des fournisseurs (article 441-6-1 du Code de commerce)

Dettes fournisseurs (en milliers d'euros)	Total au 31/12/2014	Total au 31/12/2013
Factures non échues	621	2 946
Factures dont l'échéance est dépassée depuis moins de 60 jours	399	741
Factures dont l'échéance est dépassée depuis plus de 60 jours	1 079	567
TOTAL	2 099	4 254

Il sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes 2014 :

- 1) d'affecter la perte de l'exercice 2014 de 3 006 653,05 euros, au report à nouveau créditeur précédent de 1 158 886 408,86 euros, qui sera ainsi porté à 1 155 879 755,81 euros ;
- 2) de distribuer aux actions un montant de 265 444 628,40 euros (sur la base d'un dividende unitaire de 1,20 euro et d'un nombre d'actions de 221 203 857, chiffre incluant les actions propres existantes, arrêté au 31 décembre 2014) prélevé sur le report à nouveau. Ce dernier passera ainsi de 1 155 879 755,81 euros à 890 435 127,41 euros.



3.6 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Dividendes versés au titre de l'exercice	Nombre de titres effectivement rémunérés *	Dividende unitaire (en euros)	Distribution totale (en millions d'euros)	Cours au 31 décembre (en euros)	Rendement net
2010	184 024 870	0,70	128,8	39,00	1,79 %
2011	170 644 648	0,70	119,5	35,545	1,97 %
2012	197 977 185	0,90	178,2	45,25	1,99 %
2013	208 639 984	1,10	229,5	66,51	1,65 %
2014	221 203 857 *	1,20 **	265,4	59,64	2,01 %

* Nombre de titres rémunérés, déduction faite des actions propres, sauf pour la distribution 2014, qui comprend les actions propres existant au 31 décembre 2014.

** Dividende proposé à l'AGO du 27 mai 2015.

Les dividendes se prescrivent par cinq ans. Ils sont alors versés aux Domaines.

La politique de distribution de la Société a été, au cours des dernières années, d'assurer le service d'un dividende régulier à ses actionnaires, en ligne avec les pratiques du secteur, tout en préservant une capacité d'autofinancement suffisante pour assurer le développement du Groupe.

Soucieux d'une gestion prudente de ses ressources dans un contexte de sortie crise financière mondiale, le dividende proposé au titre des résultats 2010 et 2011 a été maintenu à 0,70 euro par action. Compte tenu de l'engagement pris par le Groupe de progressivement augmenter le taux de distribution pour le porter à 35 % sur le moyen terme le dividende proposé au titre de l'année 2012 a été porté 0,90 euro. Ce dividende a été payé en numéraire et en actions. Au titre de l'année 2013 le dividende proposé a été de 1,10 euro par action. Le dividende au titre de 2013 a donné lieu à un paiement en numéraire et en actions.

L'engagement du taux de distribution à moyen terme a été relevé à 42 % reflétant la volonté de la Société de se placer dans la moyenne des taux de distribution du secteur. Dans le respect de cet engagement, il sera proposé, au titre de l'année 2014 d'augmenter le dividende à 1,20 euro par action, ce qui représente un taux de distribution de 37,3 %. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires et, en continuité avec la proposition des deux années antérieures, le paiement du dividende sera réalisé en numéraire ou en actions.

3.7 TENDANCES

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

Pour l'année 2015, l'observatoire des media de ZenithOptimedia estime la croissance du marché publicitaire mondial (media) à 4,9 %, ce qui correspondrait à une croissance des revenus des agences estimée à 3 %-3,5 %.

Malgré l'amélioration des chiffres au 4^e trimestre la croissance de 2014 reste modeste avec cependant tous les autres indicateurs du Groupe positifs.

L'année 2015 devrait voir la croissance du Groupe revenir à de meilleurs niveaux de façon progressive avec une montée en puissance au deuxième semestre.

Le grand défi du Groupe sera celui de l'intégration de Sapient. Publicis Groupe est reconnu pour sa capacité à réussir les intégrations et à délivrer les synergies. Le Groupe est confiant sur la conduite des divers chantiers de 2015 et la construction de la plateforme Publicis. Sapient qui lui permettra de se repositionner sur les marchés d'avenir.



COMPTES CONSOLIDÉS – EXERCICE 2014

4.1	COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	118	4.5	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS	122
4.2	ÉTAT DE RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ	119	4.6	NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	124
4.3	BILAN CONSOLIDÉ	120	4.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	191
4.4	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	121			

4.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013	2012
REVENU		7 255	6 953	6 610
Charges de personnel	3	(4 506)	(4 330)	(4 078)
Autres charges opérationnelles	4	(1 442)	(1 396)	(1 344)
MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT AMORTISSEMENTS		1 307	1 227	1 188
Dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	5	(125)	(120)	(126)
MARGE OPÉRATIONNELLE		1 182	1 107	1 062
Dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	5	(51)	(49)	(45)
Pertes de valeur	5	(72)	(4)	(11)
Autres produits et charges non courants	6	10	69	39
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		1 069	1 123	1 045
Charges financières	7	(48)	(46)	(71)
Produits financiers	7	25	20	41
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	7	(23)	(26)	(30)
Autres charges et produits financiers	7	(5)	5	(2)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES		1 041	1 102	1 013
Impôt sur le résultat	8	(311)	(298)	(279)
RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES		730	804	734
Quote-part dans les résultats des mises en équivalence	13	4	5	25
RÉSULTAT NET		734	809	759
Dont :				
• Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		14	17	27
• Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe		720	792	732
Données par action (en euros) – Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	9			
<i>Nombre d'actions</i>		<i>223 868 360</i>	<i>215 516 919</i>	<i>201 032 235</i>
Bénéfice net par action		3,22	3,67	3,64
<i>Nombre d'actions – dilué</i>		<i>227 772 479</i>	<i>224 430 805</i>	<i>224 143 700</i>
Bénéfice net par action – dilué		3,16	3,54	3,34



4.2 ÉTAT DE RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE (A)	734	809	759
Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat			
• Gains (et pertes) actuariels sur régime à prestations définies	(43)	26	(30)
• Impôts différés relatifs aux éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat	(17)	(12)	6
Éléments du résultat global susceptibles d'être reclassés en résultat			
• Réévaluation des titres disponibles à la vente	5	(26)	4
• Écarts de conversion de consolidation	338	(249)	(61)
• Impôts différés relatifs aux éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	(1)	3	-
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)	282	(258)	(81)
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE (A) + (B)	1 016	551	678
Dont :			
• Résultat global de la période attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	11	11	24
• Résultat global de la période attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	1 005	540	654

4.3 BILAN CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2014	31 décembre 2013 *	31 décembre 2012 *
Actif				
Écarts d'acquisition nets	10	7 006	6 123	5 667
Immobilisations incorporelles nettes	11	955	939	982
Immobilisations corporelles nettes	12	552	513	506
Impôts différés actifs	8	133	126	96
Titres mis en équivalence	13	36	28	23
Autres actifs financiers	14	195	121	242
ACTIFS NON COURANTS		8 877	7 850	7 516
Stocks et en-cours de production	15	320	307	342
Clients et comptes rattachés	16	7 676	6 994	6 841
Autres créances et actifs courants	17	595	517	591
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18	3 158	1 442	1 314
ACTIFS COURANTS		11 749	9 260	9 088
TOTAL DE L'ACTIF		20 626	17 110	16 604
Passif				
Capital		88	86	84
Réserves consolidées, part du Groupe		5 998	5 009	4 531
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	19	6 086	5 095	4 615
Participations ne donnant pas le contrôle		29	38	44
TOTAL CAPITAUX PROPRES		6 115	5 133	4 659
Dettes financières à plus d'un an	22	1 627	538	730
Impôts différés passifs	8	360	295	238
Provisions à long terme	20	442	368	464
PASSIFS NON COURANTS		2 429	1 201	1 432
Fournisseurs et comptes rattachés		9 640	8 636	8 249
Dettes financières à moins d'un an	22	533	322	379
Dettes d'impôts sur les sociétés		72	31	65
Provisions à court terme	20	125	139	166
Autres dettes et passifs courants	23	1 712	1 648	1 654
PASSIFS COURANTS		12 082	10 776	10 513
TOTAL DU PASSIF		20 626	17 110	16 604

* En application d'IFRIC 21, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».



4.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat net	734	809	759
Neutralisation des produits et charges calculés :			
Impôt sur le résultat	311	298	279
Coût de l'endettement financier net	23	26	30
Moins-values (plus-values) de cession d'actifs (avant impôt)	(9)	(68)	(38)
Dotations aux amortissements et pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles	248	173	182
Charges calculées liées aux stock-options et assimilés	34	40	26
Autres produits et charges calculés	(4)	2	(1)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(4)	(5)	(25)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	1	4	8
Impôt payé	(321)	(244)	(306)
Intérêts financiers payés	(70)	(42)	(61)
Intérêts financiers encaissés	24	31	24
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité ⁽¹⁾	66	355	155
FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ (I)	1 033	1 379	1 032
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(135)	(126)	(123)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	4	3	3
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(52)	49	(120)
Acquisitions de filiales	(403)	(686)	(369)
Cessions de filiales	1	7	-
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (II)	(585)	(753)	(609)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(111)	(108)	(119)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(15)	(22)	(31)
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	1 349	1	16
Remboursement des emprunts	(23)	(102)	(546)
Rachats de participations ne donnant pas le contrôle	(76)	(102)	(30)
(Achats)/Ventes nets d'actions propres et de BSA	45	(72)	(566)
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (III)	1 169	(405)	(1 276)
Incidence des variations de taux de change (IV)	133	(125)	(7)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE (I + II + III + IV)	1 750	96	(860)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier	1 442	1 314	2 174
Soldes créditeurs de banques au 1 ^{er} janvier	(60)	(28)	(28)
Trésorerie à l'ouverture (V)	1 382	1 286	2 146
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre (note 18)	3 158	1 442	1 314
Soldes créditeurs de banques au 31 décembre (note 22)	(26)	(60)	(28)
Trésorerie à la clôture (VI)	3 132	1 382	2 286
VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE (VI – V)	1 750	96	(860)
<i>(1) Détail de la variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité</i>			
<i>Variation des stocks et en-cours de production</i>	10	34	41
<i>Variation des créances clients et autres créances</i>	(65)	(305)	(426)
<i>Variations des dettes fournisseurs, autres dettes et provisions</i>	121	626	540
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	66	355	155

4.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Nombre d'actions en circulation	(en millions d'euros)		Capital social	Réserves liées au capital
185 996 063	31 DÉCEMBRE 2011 *		77	2 479
	Résultat net			
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts			
	TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE		-	-
(9 197 684)	Augmentation de capital de Publicis Groupe SA et annulation d'actions propres		(4)	(334)
	Dividendes			
	Rémunérations fondées sur des actions nets d'impôts			
	Intérêts complémentaires sur Oranes			
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle			
25 900 629	Conversion de l'Océane 2014		11	706
(3 495 358)	Achats/Ventes d'actions propres			
199 203 650	31 DÉCEMBRE 2012 *		84	2 851
	Résultat net			
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts			
	TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE			
1 562 129	Augmentation de capital de Publicis Groupe SA		1	47
1 361 502	Dividendes			70
292 076	Rémunérations fondées sur des actions nets d'impôts			
	Intérêts complémentaires sur Oranes			
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle			
2 798 937	Exercice des bons de souscription d'actions		1	83
2 096 233	Conversion de l'Océane 2018			
(727 265)	Achats/Ventes d'actions propres			
206 587 262	31 DÉCEMBRE 2013 *		86	3 051
	Résultat net			
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts			
	TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE			
1 585 411	Augmentation de capital de Publicis Groupe SA		1	47
2 094 672	Dividendes		1	118
815 623	Rémunérations fondées sur des actions nets d'impôts			
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle			
684 773	Exercice des bons de souscription d'actions			20
562 921	Conversion de l'Océane 2018			
977 829	Achats/Ventes d'actions propres			
213 308 491	31 DÉCEMBRE 2014		88	3 236

* En application d'IFRIC 21, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».



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
1 254	(39)	130	3 901	33	3 934
732			732	27	759
(24)	(58)	4	(78)	(3)	(81)
708	(58)	4	654	24	678
(47)			(385)		(385)
(119)			(119)	(31)	(150)
39			39		39
(8)			(8)		(8)
20			20	18	38
(23)			694		694
(181)			(181)		(181)
1 643	(97)	134	4 615	44	4 659
792			792	17	809
14	(240)	(26)	(252)	(6)	(258)
806	(240)	(26)	540	11	551
(48)			-		-
(178)			(108)	(22)	(130)
61			61		61
(20)			(20)		(20)
(20)			(20)	5	(15)
			84		84
100			100		100
(157)			(157)		(157)
2 187	(337)	108	5 095	38	5 133
720			720	14	734
(60)	340	5	285	(3)	282
660	340	5	1 005	11	1 016
(48)			-		-
(230)			(111)	(15)	(126)
34			34		34
(9)			(9)	(5)	(14)
			20		20
27			27		27
25			25		25
2 646	3	113	6 086	29	6 115

4.6 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Règles et méthodes comptables	126	Note 10	Écarts d'acquisition	146
1.1	Effet des normes ifrs et interprétations IFRIC applicables à compter du 1 ^{er} janvier 2014 et impact des normes IFRS et interprétations IFRIC publiées et non encore en vigueur	126	Note 11	Immobilisations incorporelles nettes	147
1.2	Principes et méthodes de consolidation	127	Note 12	Immobilisations corporelles nettes	149
1.3	Principes et méthodes comptables	128	Note 13	Participations dans des entreprises associées	150
1.4	Principales sources d'incertitude relatives aux estimations	135	Note 14	Autres actifs financiers	151
Note 2	Variations du périmètre de consolidation	135	Note 15	Stocks et en-cours de production	151
2.1	Acquisitions de l'exercice 2014	135	Note 16	Clients et comptes rattachés	152
2.2	Acquisitions de l'exercice 2013	136	Note 17	Autres créances et actifs courants	152
2.3	Acquisitions de l'exercice 2012	137	Note 18	Trésorerie et équivalents de trésorerie	152
2.4	Cessions des exercices 2014, 2013 et 2012	139	Note 19	Capitaux propres	153
Note 3	Charges de personnel et effectifs	139	Note 20	Provisions pour risques et charges	155
Note 4	Autres charges opérationnelles	140	Note 21	Engagements de retraite et autres avantages à long terme	156
Note 5	Dotations aux amortissements et perte de valeur	140	Note 22	Emprunts et dettes financières	161
Note 6	Autres produits et charges non courants	141	Analyse par devise		164
Note 7	Charges et produits financiers	141	Analyse par catégorie de taux		164
Note 8	Impôt sur le résultat	142	Exposition au risque de liquidité		164
Note 9	Bénéfice net par action	144	Contrats de location-financement		165



Note 23	Autres dettes et passifs courants	166	Note 28	Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA	177
Note 24	Engagements	166		Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe à l'origine	180
	Contrats de location simple	166		Détermination de la juste valeur des options attribuées au cours des trois derniers exercices	181
	Autres engagements	167		Plans d'actions gratuites Publicis Groupe à l'origine	182
	Obligations liées aux emprunts et aux Oranes	168		Plans d'actions gratuites Publicis Groupe attribués à certains salariés de Razorfish	184
	Obligations liées aux bons de souscription d'actions	168	Note 29	Informations relatives aux parties liées	185
	Nantissement, garantie ou sûreté	168		Opérations réalisées avec les parties liées	185
Note 25	Instruments financiers	169		Termes et conditions des transactions avec les parties liées	185
	Bilan par catégorie d'instruments financiers	169		Rémunération des dirigeants	185
	Compte de résultat par catégorie d'instruments financiers	170	Note 30	Événements postérieurs à la clôture	186
	Juste valeur	171		Acquisition de Sapient Corporation	186
	Hiérarchie de la juste valeur	171	Note 31	Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau	186
Note 26	Gestion des risques	172	Note 32	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2014	187
	Exposition au risque de taux	172		A) Sociétés consolidées par intégration globale	187
	Exposition au risque de change	173		B) Sociétés consolidées par mise en équivalence	190
	Exposition au risque de contrepartie client	174			
	Information sur les principaux clients	175			
	Exposition au risque de contrepartie bancaire	175			
	Autre	175			
Note 27	Information sectorielle	175			
	Information par secteur d'activité	175			
	Information par zone géographique	175			

Note 1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

En application du règlement européen N° 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes internationales, les comptes consolidés au titre de l'exercice 2014 ont été établis selon les normes comptables internationales IAS/IFRS et les interprétations IFRIC applicables au 31 décembre 2014 telles qu'approuvées par l'Union européenne.

Les comptes de l'exercice 2014 sont présentés avec deux exercices comparatifs au titre des exercices 2013 et 2012 également établis selon le même référentiel IAS/IFRS.

Les comptes ont été arrêtés par le Directoire en date du 5 février 2015 et examinés par le Conseil de Surveillance en date du 11 février 2015. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 27 mai 2015.

1.1 Effet des normes ifrs et interprétations IFRIC applicables à compter du 1^{er} janvier 2014 et impact des normes IFRS et interprétations IFRIC publiées et non encore en vigueur

Conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés sont conformes aux normes IFRS et interprétations IFRIC telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2014 et disponibles sur le site :

http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/legal_framework/regulations_adopting_ias_fr.htm

Ces principes comptables retenus sont cohérents avec ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, excepté pour les normes et interprétations décrites ci-dessous.

Application des nouvelles normes et interprétations

Au 31 décembre 2014, le Groupe Publicis applique les normes, interprétations, principes et méthodes comptables existant dans les états financiers de l'exercice 2013.

L'application par le Groupe des normes et interprétations suivantes, adoptées par l'Union européenne et obligatoires pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014, est sans impact majeur sur les états financiers du Groupe :

- IAS 32 « Compensation des actifs financiers et des passifs financiers » ;
- Amendements d'IAS 39 « Instruments financiers : classification et évaluation des actifs financiers, option à la juste valeur pour les passifs financiers et comptabilité de couverture » ;
- Amendement d'IAS 36 « Informations sur la valeur recouvrable des actifs non financiers ».

Pour rappel, Publicis Groupe a appliqué par anticipation au 31 décembre 2013 les nouvelles normes sur la consolidation IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 ainsi que leurs amendements.

Application par anticipation

L'interprétation IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique », publiée par l'IASB, et adoptée par l'Union européenne pour les exercices ouverts à compter du 17 juin 2014 a été appliquée par anticipation au 1^{er} janvier 2014. Cette interprétation porte sur la date de comptabilisation d'un passif lié au paiement des taxes, autre que l'impôt sur le résultat. Par conséquent, un passif pour paiement d'une taxe ne peut être comptabilisé s'il n'y a pas d'obligation actuelle à la date de clôture de la période.

Pour le Groupe, cette nouvelle interprétation a un impact sur la comptabilisation de plusieurs taxes, principalement en France et aux États-Unis.

L'incidence de ce changement de comptabilisation est sans impact sur le compte de résultat au 31 décembre 2014 et il en est de même pour le compte de résultat des années 2012 et 2013.

Au bilan, les seuls comptes retraités sont :

- Autres dettes et passifs courants, diminution de 2 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 2012 ;
- Impôts différés actifs, diminution de 1 million d'euros au 31 décembre 2013 et 2012 ;
- Capitaux propres, augmentation de 1 million d'euros au 1^{er} janvier 2012, au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2013.

Conformité avec les normes IFRS telles que publiées par l'IASB

Les principes appliqués par le Groupe ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB dans la mesure où l'application des normes et interprétations suivantes n'est pas obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014 :

- IFRS 9 et compléments à IFRS 9 - Instruments financiers : classification et évaluation des actifs financiers, option à la juste valeur pour les passifs financiers et comptabilité de couverture ;
- Amendements d'IAS 19 - Régimes à prestations définies : contributions des membres du personnel ;



- IFRS 15 - Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients.

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

1.2 Principes et méthodes de consolidation

Monnaie de présentation des comptes consolidés

Publicis arrête et publie ses comptes consolidés en euros.

Participations dans les filiales

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Publicis Groupe SA et de ses filiales préparés au 31 décembre de chaque année. Les filiales sont consolidées à compter de la prise de contrôle par le Groupe et jusqu'à la date à laquelle ce contrôle est transféré à l'extérieur du Groupe.

Le contrôle est exercé lorsque le Groupe est exposé, ou a des droits sur des rendements variables, et qu'il a la capacité d'exercer son pouvoir afin d'influer sur ces rendements.

Participations dans les entreprises associées

La participation du Groupe dans les entreprises associées est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Une entreprise associée est une entreprise dans laquelle le Groupe a une influence notable mais qu'il ne contrôle pas ou une entreprise sur laquelle il exerce un contrôle conjoint ; 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

Il existe deux traitements comptables distincts :

- les partenariats qualifiés d'opérations conjointes qui sont comptabilisés à hauteur des quotes-parts d'actifs, de passifs, de produits et de charges contrôlés par le Groupe ;
- les partenariats qualifiés de coentreprises sont consolidés selon une méthode similaire à la mise en équivalence dans la mesure où elles 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 - Réserve de conversion » et pour la part des tiers, dans le poste « Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) ».

L'écart d'acquisition et les ajustements à la juste valeur d'actifs et de passifs résultant de la comptabilisation d'une acquisition d'une entité étrangère sont exprimés dans la monnaie de fonctionnement de l'entreprise acquise et convertis au cours de clôture.

Éliminations des opérations internes au Groupe

Les opérations réalisées entre des filiales consolidées sont éliminées en totalité, ainsi que les créances et dettes qui en résultent. De même, les résultats internes au Groupe (résultats de cessions et dividendes internes, provisions sur filiales) sont éliminés du résultat consolidé, sauf en cas de perte de valeur.

1.3 Principes et méthodes comptables

Regroupements d'entreprises réalisés avant le 1^{er} janvier 2010

Les traitements comptables suivants s'appliquaient aux regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2010 :

- les coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition étaient inclus dans le coût d'acquisition ;
- les participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) étaient mesurées à hauteur de la quote-part de juste valeur des actifs nets de l'entité acquise ;
- les regroupements d'entreprises réalisés en plusieurs étapes étaient comptabilisés comme des transactions indépendantes. Toute part additionnelle acquise n'affectait pas les écarts d'acquisition précédemment reconnus ;
- les ajustements de prix étaient reconnus, à la date d'acquisition (prise de contrôle exclusif), si et seulement si, le Groupe avait une obligation actuelle, dont le règlement était probable et pouvait être estimé de manière fiable. Les changements d'estimation relatifs au montant de l'ajustement de prix affectaient le goodwill. Ces dispositions continuent à être appliquées aux variations postérieures au 1^{er} janvier 2010 des ajustements de prix relatifs à des regroupements d'entreprises antérieurs à cette date ;
- les engagements de rachats des participations ne donnant pas le contrôle étaient initialement comptabilisés en dettes pour la valeur actualisée du montant de rachat, avec pour contrepartie les participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) et pour le solde, l'écart d'acquisition ; la variation ultérieure de la valeur de l'engagement était comptabilisée par ajustement du montant de l'écart d'acquisition. Ces dispositions continuent à être appliquées aux variations ultérieures sur les engagements antérieurs au 1^{er} janvier 2010.

Regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1^{er} janvier 2010

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés de la manière suivante :

- les actifs identifiables acquis et passifs repris sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition ;
- la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (intérêts minoritaires) est évaluée soit à la juste valeur, soit en retenant la quote-part dans la juste valeur des actifs nets identifiables 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 sera 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 seront également comptabilisés en résultat. Les autres changements seront comptabilisés en contrepartie de l'écart d'acquisition.

Toutefois, ces dispositions ne s'appliquent pas aux compléments de prix liés à des acquisitions antérieures au 1^{er} janvier 2010. Ces compléments de prix restent en effet comptabilisés selon les dispositions d'IFRS 3 (avant sa révision) qui prévoit la comptabilisation des compléments de prix en contrepartie de l'écart d'acquisition, sans limitation de durée.

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.

Études, recherche et développement

Publicis comptabilise les dépenses d'études et de recherche en charges de l'exercice au cours duquel elles sont engagées. Ces dépenses se rapportent principalement aux éléments suivants : études et tests relatifs aux campagnes publicitaires, programmes de recherche sur le comportement des consommateurs et les besoins des annonceurs dans différents domaines, études et modélisations visant à optimiser l'achat d'espace des clients du Groupe.

Les dépenses de développement encourues sur un projet individuel sont activées quand sa recouvrabilité future peut raisonnablement être considérée comme assurée. Toute dépense activée est amortie sur la durée attendue des revenus futurs relatifs au projet.

Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition, dans le cas d'une prise de contrôle réalisée lors d'une transaction unique, est égal à la juste valeur de la contrepartie transférée pour acquérir les titres (y compris les éventuels compléments de prix qui sont évalués à la juste valeur à la date de prise de contrôle), plus la valeur des participations ne donnant pas le contrôle (celles-ci étant évaluées, au choix pour chaque regroupement, à la juste valeur ou à leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets de l'entité acquise, moins la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiés à la date d'acquisition).

Les écarts d'acquisition inscrits au bilan ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation au minimum sur une base annuelle. Le test de dépréciation est réalisé pour la ou les unités génératrices de trésorerie auxquelles l'écart d'acquisition a été affecté en comparant la valeur recouvrable et la valeur comptable de la ou des unités génératrices de trésorerie. Le Groupe considère que l'unité génératrice de trésorerie est l'agence ou un regroupement d'agences.

La valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre la juste valeur (généralement le prix de marché), nette des coûts de cession, et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés. Les calculs s'appuient sur des prévisions de flux de trésorerie à cinq ans, un taux de croissance des flux à l'infini et une actualisation de l'ensemble des flux.

Le taux d'actualisation retenu reflète les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et les risques spécifiques à l'unité génératrice de trésorerie.

Si les valeurs comptables de l'unité génératrice de trésorerie excèdent la valeur recouvrable, les actifs de l'unité génératrice de trésorerie sont dépréciés pour être ramenés à leur valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont enregistrées au compte de résultat et imputées en priorité à l'écart d'acquisition sans pouvoir jamais être reprises, puis sur les autres actifs.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrées pour leur juste valeur à la date d'acquisition, séparément de l'écart d'acquisition si elles sont identifiables. Le caractère identifiable est démontré dès lors que l'une des deux conditions suivantes est remplie :

- l'immobilisation incorporelle résulte de droits légaux ou contractuels ;
- l'immobilisation incorporelle est séparable de l'entité acquise.

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement de marques, de relations contractuelles avec les clients, de technologie, de bases de données d'adresses e-mails et de logiciels.

Les marques, considérées comme à durée d'utilité indéfinie, ne sont pas amorties. Elles font l'objet d'un test de dépréciation, au minimum, sur une base annuelle qui consiste à comparer leur valeur recouvrable et leur valeur comptable. Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat.

Les relations contractuelles avec les clients, dont la durée d'utilité est déterminable, sont amorties sur leur durée d'utilisation, qui se situe généralement entre 10 et 40 ans. Elles font également l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur.

La technologie résulte de l'engagement du Groupe dans les activités digitales. Elle est amortie sur une période de 3 à 4 ans.

Les bases de données d'adresses e-mails sont utilisées dans le cadre de campagnes d'e-mailing direct. Ces bases sont amorties sur 2 ans.

La méthode utilisée pour la dépréciation des actifs incorporels est fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés. Plus précisément pour les marques, le Groupe recourt à la méthode des « royalty savings » qui prend en compte les flux de trésorerie futurs que générerait la marque en terme de royalties en supposant qu'un tiers serait prêt à payer pour l'utilisation de cette marque. En ce qui concerne les relations contractuelles avec les clients, la méthode prend en compte les flux de trésorerie futurs actualisés générés par les clients. Les évaluations sont effectuées par des experts indépendants. Les paramètres utilisés sont cohérents avec ceux utilisés pour l'évaluation des écarts d'acquisition.

Les logiciels immobilisés comprennent des logiciels à usage interne ainsi que des logiciels à usage commercial, évalués soit à leur coût d'acquisition (achat externe) soit à leur coût de production (développement interne). Ils sont amortis sur leur durée d'utilité :

- ERP : 8 ans ;
- Autres : 3 ans maximum.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le cas échéant, le coût total d'un actif est réparti entre ses différents éléments constitutifs qui ont des durées d'utilité différentes, chaque élément étant comptabilisé séparément et amorti sur une durée distincte.

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité estimée de chaque immobilisation. Les durées d'amortissement des immobilisations corporelles les plus couramment pratiquées sont les suivantes (amortissements linéaires) :

- Constructions : 20 à 70 ans ;
- Agencements des constructions, installations générales : 10 ans ;
- Matériel de bureau, mobilier de bureau : 5 à 10 ans ;
- Matériel de transport : 4 ans ;
- Matériel informatique : 2 à 4 ans.

S'il existe un indice de perte de valeur, la valeur recouvrable des actifs corporels ou unités génératrices de trésorerie auxquelles appartiennent les actifs est comparée à la valeur comptable. Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat.

Contrats de location

Les contrats de location-financement, qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, sont comptabilisés au bilan dès l'origine du contrat de location pour le montant le plus faible entre la juste valeur du bien loué et de la valeur actualisée des paiements minimaux. Ces biens sont enregistrés en immobilisations corporelles, avec inscription en contrepartie d'une dette

financière. Ils sont amortis sur la durée la plus courte entre la durée du contrat et la durée d'utilité retenue pour un actif similaire détenu en pleine propriété. Au compte de résultat, les redevances de location-financement sont remplacées par les intérêts d'emprunt et l'amortissement du bien. L'impact fiscal de ce retraitement de consolidation est pris en compte via la comptabilisation de l'impôt différé.

Les contrats de location dans lesquels le bailleur ne transfère pas la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif sont classés en tant que contrats de location simple. Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charge dans le compte de résultat sur une base linéaire jusqu'à l'échéance du contrat.

Autres actifs financiers

Tous les investissements sont initialement comptabilisés à la juste valeur qui correspond au prix payé ou à la valeur des biens remis en paiement, augmentée le cas échéant des frais de transactions.

Après la comptabilisation initiale, les investissements classés dans les catégories «actifs détenus à des fins de transaction» ou «actifs disponibles à la vente» sont évalués à la juste valeur à la date de clôture. Les profits et pertes sur investissements détenus à des fins de transaction sont enregistrés en résultat. Les profits et pertes sur investissements disponibles à la vente sont comptabilisés en capitaux propres, sur une ligne spécifique, jusqu'à ce que l'investissement soit vendu ou jusqu'à ce qu'il soit démontré que l'investissement a perdu de la valeur de façon durable ou significative.

Les autres investissements à long terme destinés à être détenus jusqu'à leur échéance, tels que les obligations, sont par la suite évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les investissements comptabilisés au coût amorti, les profits et pertes sont reconnus en résultat lorsque les investissements sont sortis de l'actif ou qu'ils ont perdu de la valeur, ainsi qu'au travers du processus d'amortissement.

Pour les investissements qui sont négociés activement sur des marchés financiers organisés, la juste valeur est déterminée par référence au prix de marché publié à la date de clôture. Pour les investissements pour lesquels il n'y a pas de prix de marché publié sur un marché actif, la juste valeur est déterminée par référence à la valeur de marché actuelle d'un autre instrument quasiment identique ou calculée sur la base des flux de trésorerie attendus de l'investissement.

Créances rattachées à des participations

Ce poste comprend les créances à caractère financier détenues par le Groupe sur des entreprises associées ou non consolidées.

Une dépréciation est comptabilisée, le cas échéant, lorsqu'il existe, en raison de la situation financière des entités concernées, un risque de non-recouvrement.

Stocks et en-cours de production

Dans ce poste figurent principalement les travaux en cours liés à l'activité publicitaire. Ceux-ci correspondent aux travaux techniques de création et de production (graphique, TV, radio, édition...) facturables au client mais non encore facturés. Ils sont enregistrés sur la base des coûts engagés et dépréciés lorsque leur valeur nette de réalisation devient inférieure à leur coût. Les travaux non facturables ou les coûts engagés pour le gain de nouveaux clients ne sont pas activés, sauf si la refacturation des coûts de réponse aux appels d'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.

Créances clients

Les créances sont enregistrées pour le montant initial de la facture. Celles qui présentent un risque de non-recouvrement font l'objet d'une dépréciation. Les créances clients sont dépréciées au cas par cas en fonction de divers critères comme l'existence de difficultés de recouvrement, de litiges ou de la situation du débiteur.

Compte tenu des activités du Groupe, les créances clients sont à court terme. Néanmoins, toute créance dont l'échéance serait lointaine serait évaluée en calculant sa valeur actualisée.

Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés tels que des contrats de couverture sur des devises étrangères et sur les taux d'intérêts pour couvrir ses positions actuelles ou futures contre le risque de change et de taux. Ces instruments financiers dérivés sont évalués à leur juste valeur qui est déterminée soit par référence aux prix de marché disponibles à la clôture, soit par application de modèles de valorisation intégrant des paramètres de marché à la date de clôture. La prise en compte du risque de contrepartie dans la valorisation des dérivés est sans impact significatif.

Dès lors que ces instruments financiers participent à une relation qualifiée comptablement de couverture, il convient de distinguer :

- les couvertures de juste valeur, qui couvrent l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ;
- les couvertures de flux de trésorerie, qui couvrent l'exposition aux variations de flux de trésorerie futurs.

Concernant les couvertures de juste valeur relatives à un actif ou un passif comptabilisé, tout profit ou perte résultant de la réévaluation de l'instrument de couverture à sa juste valeur est comptabilisé immédiatement au compte de résultat. Parallèlement tout profit ou perte sur l'élément couvert vient modifier la valeur comptable de cet élément en contrepartie d'un impact au compte de résultat.

Concernant les couvertures utilisées pour couvrir des engagements futurs fermes ou hautement probables et qui remplissent les conditions pour l'application de la comptabilité de couverture (couverture de flux de trésorerie futurs), la partie du profit ou de la perte réalisée sur l'instrument de couverture qui est déterminée comme étant une couverture efficace est comptabilisée directement en capitaux propres. La partie inefficace est comptabilisée immédiatement en résultat. Les profits et les pertes qui ont été comptabilisés en autres éléments du résultat global sont rapportés au compte de résultat de la période au cours de laquelle le risque couvert affecte le résultat, par exemple lorsque la vente prévue survient effectivement.

Pour les dérivés qui ne satisfont pas aux critères de qualification pour la comptabilité de couverture, tout profit ou perte résultant des variations de juste valeur est comptabilisé directement dans le résultat de l'exercice.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui sont qualifiés de couverture de juste valeur sont comptabilisées en autres charges et produits financiers, comme les variations de valeur des éléments sous-jacents. La juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée en autres créances et actifs courants et autres dettes et passifs courants.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie en banque, la caisse, les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois et les sicav et fonds communs de placement monétaires soumis à un risque négligeable de changement de valeur, c'est-à-dire qui respectent les critères suivants : sensibilité au risque de taux inférieur ou égal à 0,25 et volatilité historique à 12 mois proche de zéro.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie consolidés, la trésorerie comprend la trésorerie et les équivalents de trésorerie tels que définis ci-dessus, nets des soldes créditeurs de banques.

Actions propres

Les actions propres quelle que soit leur destination sont comptabilisées en déduction des capitaux propres.

Emprunts obligataires

EMPRUNTS OBLIGATAIRES SIMPLES :

Les emprunts obligataires sont initialement enregistrés à la juste valeur, qui correspond au montant reçu, net des coûts d'émission.

Postérieurement à la comptabilisation initiale, les emprunts obligataires sont évalués au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, qui prend en compte tous les coûts d'émission et toute décote ou prime de remboursement.

EMPRUNTS OBLIGATAIRES AVEC OPTION DE CONVERSION ET EMPRUNTS REMBOURSABLES EN ACTIONS :

Pour les emprunts obligataires convertibles en actions (Océanes) ou les emprunts remboursables en actions (Oranes) ou les emprunts avec bons de souscription d'actions (OBSA), la composante dette et la composante capitaux propres sont séparées dès leur comptabilisation initiale. La juste valeur de la composante dette à l'émission est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs contractuels en utilisant le taux de marché applicable pour un emprunt obligataire qui aurait été souscrit par la société aux mêmes conditions mais sans option de conversion.

La valeur de la composante capitaux propres est déterminée à l'émission par différence entre la juste valeur de la composante dette et la juste valeur de l'emprunt obligataire. La valeur de l'option de conversion n'est pas revue au cours des exercices ultérieurs.

Les frais d'émission sont répartis entre la part dette et la part capitaux propres sur la base de leurs valeurs comptables respectives au moment de l'émission.

La composante dette est ensuite évaluée sur la base du coût amorti.

Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque :

- le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de la sortie de ressources peut être estimé de manière fiable. Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps étant comptabilisée en charge financière.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont décrits en annexe lorsqu'ils sont significatifs, sauf dans le cas de regroupement d'entreprises où ils constituent des éléments identifiables.



PROVISIONS POUR LITIGES

Le Groupe constitue une provision chaque fois qu'un risque lié à un procès ou litige de toute nature (commerciale, réglementaire, fiscale ou sociale) est identifié, qu'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre ce risque et qu'une estimation fiable du coût lié à ce risque est possible. Dans de tels cas, le montant de la provision (y compris les pénalités liées) est déterminé par les agences et leurs experts, sous la supervision des services centraux du Groupe, sur la base de la meilleure estimation des coûts probables liés au procès ou litige.

PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice lorsque ces mesures ont été décidées et annoncées.

Dans le cadre d'une acquisition, les plans de restructuration qui ne sont pas des passifs pour l'entreprise acquise lors de l'acquisition sont comptabilisés en charges.

Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, au coût des préavis non réalisés comptabilisés en charges de personnel, ainsi qu'aux éventuelles mises au rebut d'immobilisations et d'autres actifs.

PROVISIONS SUR ENGAGEMENTS IMMOBILIERS

Une provision est constituée pour le montant des loyers et frais annexes à payer, net des recettes estimées de sous-locations, sur tout bien immobilier si le bien est sous-loué ou vacant, et n'est pas destiné à être utilisé dans le cadre des activités principales.

Une provision est également constituée dans le cadre d'un regroupement d'entreprises en cas d'existence de contrats de location immobilière conclus à des conditions moins favorables que les conditions de marché constatées à la date d'acquisition.

Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Le Groupe comptabilise les engagements liés aux pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi en fonction de la qualification de ces régimes :

- à cotisations définies : les montants des contributions du Groupe à ces cotisations versées sont comptabilisés en charges de la période ;
- à prestations définies : l'engagement au titre des régimes à prestations définies est déterminé séparément pour chaque régime en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. Les gains et pertes actuariels relatifs aux régimes postérieurs à l'emploi générés durant l'exercice sont comptabilisés directement en autres éléments du résultat global. L'effet de la désactualisation des engagements de retraite, net des rendements attendus des actifs en couverture, est constaté en « Autres charges et produits financiers ». Certains frais administratifs des plans de couverture, lorsqu'ils sont directement facturés au Groupe, sont comptabilisés dans le résultat opérationnel.

Fournisseurs et comptes rattachés

Ce poste comprend toutes les dettes d'exploitation (y compris les effets à payer et factures à recevoir) liées à l'acquisition de biens et services ainsi que celles relatives aux opérations d'achat d'espace en qualité de mandataire. Ces dettes ont généralement une échéance de moins d'un an.

Revenu

Un accord écrit du client (bon de commande, courrier, contrat client...) indiquant la nature et le montant des travaux est nécessaire en préalable à la reconnaissance du revenu. Les principes de reconnaissance du revenu sont les suivants :

- contrats à la commission (hors production) : le revenu des prestations de création publicitaire et des services d'achat d'espace est reconnu à la date de diffusion ou de publication ;
- honoraires (contrat ponctuel, contrat à honoraires fixes, contrat sur base de temps passé...) : le revenu des contrats ponctuels est comptabilisé lorsque la prestation a été réalisée. Le revenu des contrats à honoraires fixes est comptabilisé sur une base linéaire qui reflète la nature et l'étendue des services rendus. Le revenu des contrats sur base de temps passé est reconnu en fonction des travaux effectués ;
- honoraires basés sur des critères de performance : le revenu est comptabilisé lorsque les critères de performance sont atteints et font l'objet d'une confirmation par le client.

Dans la majorité des transactions de Publicis, Publicis agit comme un agent pour le compte de ses clients. Dans le cadre de ces transactions, Publicis chiffre le montant net conservé, et les frais engagés avec des fournisseurs externes sont exclus du chiffre d'affaires. Dans certains cas, Publicis agit comme « principal », par exemple lorsque le contrat est directement signé avec les fournisseurs de médias. Dans ces situations, Publicis enregistre en chiffre d'affaires le montant brut facturé.

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe

La juste valeur des options attribuées est comptabilisée en charges de personnel sur la période d'acquisition des droits. Elle est déterminée par un expert indépendant, généralement selon le modèle Black-Scholes. Exceptionnellement, dans le cas où le plan comporte des conditions de marché la méthode Monte-Carlo est utilisée.

Pour les plans qui comportent des conditions de performance hors marché, le Groupe estime la probabilité de réalisation de ces objectifs et en tient compte dans la détermination du nombre d'actions à émettre.

Plans d'attribution d'actions gratuites Publicis Groupe

La juste valeur des actions gratuites attribuées est comptabilisée en charges de personnel sur la période d'acquisition des droits. Elle est déterminée par un expert indépendant, et correspond au prix de marché de l'action à la date d'attribution, ajusté pour la perte de dividende attendue pendant la période d'acquisition des droits.

Pour les plans qui comportent des conditions de performance hors marché, le Groupe estime la probabilité de réalisation de ces objectifs et en tient compte dans la détermination du nombre d'actions à émettre.

Autres produits et charges non courants

Publicis présente en «Autres produits et charges non courants» les produits et charges inhabituels afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe. Sont notamment incluses sous cette rubrique les plus ou moins-values de cession d'actif.

Marge opérationnelle avant amortissements

La marge opérationnelle est égale au revenu après déduction des charges de personnel et des autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants tels que définis ci-dessus).

Marge opérationnelle

La marge opérationnelle est égale au revenu après déduction des charges de personnel, autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants tels que définis ci-dessus) et dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions). Le taux de marge opérationnelle, qui est égal à la marge opérationnelle exprimée en pourcentage du revenu, est un indicateur suivi par le Groupe dans le but de mesurer la performance des unités génératrices de trésorerie et du Groupe dans son ensemble.

Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financières

Le coût de l'endettement financier net inclut les charges d'intérêts sur les dettes financières et les produits d'intérêts sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement les effets de la désactualisation des provisions immobilières à long terme et des provisions pour retraites (nets du rendement des actifs), l'effet de la revalorisation des compléments de prix sur acquisitions, les variations de juste valeur des dérivés ainsi que les gains et pertes de change.

Impôt sur les bénéfices

Les bénéfices sont taxés selon les réglementations propres aux pays dans lesquels ils sont réalisés. Les impôts différés sont comptabilisés, en utilisant la méthode bilancielles du report variable, pour les différences temporelles existant à la date de clôture entre la base fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable au bilan.

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour les différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés, dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable (résultant du renversement de différences temporelles imposables ou de l'existence d'un bénéfice imposable généré par l'entité) sera disponible, sur lequel ces différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés.

La valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à chaque date de clôture et réduite dans la mesure où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour permettre l'utilisation de l'avantage de tout ou partie de cette base d'actif d'impôt différé. Les actifs d'impôts différés non reconnus sont appréciés à chaque date de clôture et sont reconnus dans la mesure où il devient probable qu'un bénéfice futur permettra de les recouvrer.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués au taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Bénéfice par action et bénéfice dilué par action (BNPA et BNPA dilué)

Le bénéfice de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice y compris l'effet du remboursement des Oranes en actions, les Oranes étant contractuellement remboursables en actions ordinaires.

Le bénéfice dilué par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires après neutralisation des intérêts sur les emprunts remboursables ou convertibles en actions par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice ajusté des effets des options et actions gratuites attribuées, des bons de souscription d'actions en circulation et de la conversion



des obligations convertibles en actions (Océanes). Pour le calcul du bénéfice dilué par action, seuls sont pris en considération les instruments ayant un effet dilutif sur ce dernier, c'est-à-dire qui ont pour effet de réduire le bénéfice par action.

Pour les options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe, les actions gratuites et les bons de souscription d'actions, la méthode utilisée est précisée ci-après.

Pour calculer le bénéfice dilué par action, les options dilutives et les bons de souscription d'actions dilutifs sont supposés avoir été exercés et les actions gratuites effectivement livrées.

Le produit résultant de l'exercice de ces instruments est considéré comme ayant été perçu lors de l'émission d'actions ordinaires au cours moyen de marché des actions ordinaires pendant la période (réputée valorisée à la juste valeur, cette émission sans effet dilutif ni relatif n'est pas prise en compte dans le calcul du BNPA dilué). La différence entre le nombre d'actions ordinaires émises et le nombre d'actions ordinaires qui auraient été émises au cours moyen de marché doit être traitée comme une émission d'actions ordinaires sans contrepartie financière, donc ayant un effet dilutif ; ce nombre est pris en compte dans le dénominateur du bénéfice dilué par action.

De ce fait, les options et les bons de souscription d'actions n'ont un effet dilutif que lorsque le cours moyen de marché des actions ordinaires pendant la période excède le prix d'exercice des options ou des bons de souscription d'actions (c'est-à-dire qu'elles sont « dans la monnaie »).

Outre ce bénéfice par action (de base et dilué), le Groupe calcule et communique habituellement un BNPA « courant » de base et dilué, qui est similaire à celui décrit ci-dessus, sauf pour ce qui est du résultat retenu, qui exclut :

- la ligne « Perte de valeur » et « Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions » ;
- l'effet de la revalorisation des compléments de prix sur acquisitions qui se trouve dans les « Autres charges et produits financiers » ;
- certains produits et charges à caractère inhabituel (généralement enregistrés sur la ligne « Autres produits et charges non courants »), spécifiquement désignés.

1.4 Principales sources d'incertitude relatives aux estimations

La situation financière et les résultats du Groupe dépendent des méthodes comptables, hypothèses, estimations et jugements retenus lors de l'élaboration des comptes consolidés. Le Groupe fonde ses estimations sur son expérience passée ainsi que sur un ensemble d'autres hypothèses jugées raisonnables au regard des circonstances afin d'évaluer les valeurs à retenir pour les actifs et passifs du Groupe. Les réalisations pourraient néanmoins différer de façon significative des estimations retenues.

Les caractéristiques des principales méthodes comptables, les jugements et autres incertitudes affectant l'application de ces méthodes comptables, ainsi que la sensibilité des résultats aux changements des conditions et hypothèses, sont des facteurs à prendre en compte. En effet, le Groupe élabore des estimations et des hypothèses concernant le futur. Les estimations comptables ainsi obtenues seront, par définition, rarement égales aux réalisations.

Les principales hypothèses concernant des événements futurs et les autres sources d'incertitude liées au recours à des estimations à la date de clôture pour lesquelles il existe un risque significatif de modifications des valeurs nettes comptables d'actifs et de passifs au cours d'un exercice ultérieur concernent :

- la juste valeur attribuée aux actifs et passifs intégrés lors d'un regroupement d'entreprises ;
- la détermination de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles utilisées dans les tests de dépréciation ;
- les provisions pour risques et charges, notamment les engagements de retraites à prestations définies et couvertures médicales post-emploi ;
- les dépréciations pour créances douteuses ;
- l'évaluation de la juste valeur des options attribuées dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions de Publicis Groupe SA.

Des éléments détaillés figurent dans les notes 5, 20, 21, 26 et 28 de la présente annexe.

Note 2 VARIATIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

2.1 Acquisitions de l'exercice 2014

Aucune prise de contrôle significative (individuellement ou prise dans leur ensemble) n'est intervenue au cours de la période.

Les principales acquisitions de la période sont les suivantes :

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

La juste valeur, à la date d'acquisition, de la contrepartie transférée (hors trésorerie acquise) des entités intégrées prises dans leur ensemble (incluant notamment celles décrites ci-dessus, ainsi que les acquisitions de moindre ampleur) avec prise de contrôle exclusif durant la période, s'élève à 492 millions d'euros. Ce montant comprend notamment :

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

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

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

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

Par ailleurs, le Groupe a annoncé le 3 novembre 2014 la signature d'un accord définitif portant sur l'acquisition de Sapient pour un montant en numéraire de 25 dollars par action Sapient, par offre publique d'achat datée du 12 novembre 2014. Cette offre était encore en cours au 31 décembre 2014 (voir note 30 « Événements postérieurs à la clôture »).

2.2 Acquisitions de l'exercice 2013

LBi

En novembre 2012, le Groupe a lancé une Offre Publique d'Achat sur la totalité des actions émises et en circulation de LBi, la plus grande agence indépendante européenne de marketing et technologie, qui combine expertises stratégique, créative, média et technique. LBi emploie plus de 2 200 personnes à travers 16 pays.

Au 31 décembre 2012, Publicis détenait 22,72 % de LBi ; cette participation n'était pas consolidée à la clôture de l'exercice.

Le Règlement-Livraison de l'offre est intervenu le 21 janvier 2013, date à laquelle le Groupe Publicis a acquis 73,50 % du capital sur une base totalement diluée, représentant, avec les actions préalablement rachetées, 97,37 % du capital sur une base totalement diluée. Le groupe LBi est intégré globalement depuis cette date.

Au 31 décembre 2013, compte tenu des acquisitions intervenues postérieurement à la prise de contrôle, Publicis Groupe détient 100 % du capital de LBi, pour un montant total d'environ 416 millions d'euros.



L'allocation du coût d'acquisition se présente comme suit au 31 décembre 2013 (en millions d'euros):

	LBI
COÛT D'ACQUISITION (A)	416
Actifs non courants	57
Actifs courants hors trésorerie	105
Trésorerie	32
TOTAL DE L'ACTIF (B)	194
Passifs non courants	5
Passifs courants	141
TOTAL DU PASSIF (C)	146
SITUATION NETTE ACQUISE AVANT AJUSTEMENT DE JUSTE VALEUR (D = B - C)	48
Relations contractuelles avec les clients	35
Autres ajustements	(12)
Impôt différé sur les éléments ci-dessus	(6)
Ajustement sur les impôts différés liés à des reports déficitaires	(33)
TOTAL DES AJUSTEMENTS DE JUSTE VALEUR (E)	(16)
SITUATION NETTE ACQUISE APRÈS AJUSTEMENTS DE JUSTE VALEUR (F = D + E)	32
ÉCART D'ACQUISITION (G = A - F)	384

Les autres principales acquisitions de l'année 2013 sont les suivantes :

- en août 2013, le Groupe a réalisé l'acquisition de 100 % d'Engauge Marketing LLC, agence de publicité et de services numériques située à Columbus (Ohio) ;
- en novembre 2013, le Groupe a acquis 75,1 % de Walker Media, une des dix plus grandes agences médias au Royaume-Uni, qui travaille depuis longtemps pour des entreprises de premier plan comme Marks & Spencers, le groupe Dixons, KFC, Halfords et Weetabix.

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 l'année 2013, s'élève à 752 millions d'euros. Ce montant comprend notamment :

- 512 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- 98 millions d'euros d'engagements de compléments de prix ;
- 48 millions d'euros d'engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle ;
- 94 millions d'euros de juste valeur de titres non consolidés à la date de prise de contrôle.

Le montant payé en 2013 au titre des acquisitions (après déduction de la trésorerie acquise) s'élève à 686 millions d'euros et comprend :

- 512 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- 16 millions d'euros de trésorerie acquise ;
- 190 millions d'euros de compléments de prix décaissés au cours de la période.

Les acquisitions de l'année 2013 prises dans leur ensemble représentent moins de 5 % du revenu consolidé et du résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

2.3 Acquisitions de l'exercice 2012

Bartle Bogle Hegarty et Neogama

En juillet 2012, le Groupe a acquis lors de deux transactions séparées:

- 51 % des actions du réseau BBH. Publicis Groupe, qui détenait 49 % des actions porte ainsi sa participation dans BBH à 100 %. Fondée en 1982, l'agence emploie environ 1 000 personnes en 2012 et est reconnue par le marché britannique et international pour sa créativité ;
- 100 % des actions de NEOGAMA/BBH au Brésil (acquisition des 34 % détenus par BBH et des 66 % du fondateur et de ses associés). NEOGAMA/BBH est l'une des premières agences du marché brésilien, parmi les plus créatives et les plus innovantes.

Précédemment mis en équivalence, le groupe BBH est intégré globalement depuis sa prise de contrôle exclusif. En application de la norme IFRS 3 révisée, ce changement a eu pour conséquence la comptabilisation d'un résultat non courant de 62 millions d'euros au titre de la réévaluation à la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue.

Le coût d'acquisition de BBH de 214 millions d'euros comprend la juste valeur des participations antérieurement détenues, et le prix payé pour la transaction mentionnée ci-dessus.

Le coût d'acquisition de NEOGAMA de 111 millions d'euros comprend le prix payé pour la transaction mentionnée ci-dessus, ainsi que le complément de prix éventuel payable au fondateur et à ses associés, valorisé à la juste valeur à la date d'acquisition.

L'allocation du coût d'acquisition se présente comme suit au 31 décembre 2012 (en millions d'euros) :

	BBH	NEOGAMA
COÛT D'ACQUISITION (A)	214	111
Actifs non courants	7	6
Actifs courants hors trésorerie	119	17
Trésorerie	84	8
TOTAL DE L'ACTIF (B)	210	31
Passifs non courants	3	7
Passifs courants	135	18
TOTAL DU PASSIF (C)	138	25
SITUATION NETTE ACQUISE AVANT AJUSTEMENT DE JUSTE VALEUR (D = B - C)	72	6
Relations contractuelles avec les clients	11	29
Marque	30	-
Impôt différé sur les éléments ci-dessus	(10)	(10)
TOTAL DES AJUSTEMENTS DE JUSTE VALEUR (E)	31	19
SITUATION NETTE ACQUISE APRÈS AJUSTEMENTS DE JUSTE VALEUR (F = D + E)	103	25
ÉCART D'ACQUISITION (G = A - F)	111	86

Les autres principales acquisitions de la période sont les suivantes :

- en février 2012, le Groupe a lancé une Offre Publique d'Achat sur la totalité des actions émises et en circulation du groupe Pixelpark, le plus grand fournisseur allemand indépendant de services interactifs. Le prix de l'offre a été fixé à 1,70 euro par action. Au 31 décembre 2012, Publicis Groupe détient 79,14 % des actions du groupe Pixelpark ;
- en juin 2012, le Groupe a réalisé l'acquisition de 100 % du groupe BBR. Partenaires depuis 1995 de Publicis au travers de sociétés communes, BBR emploie environ 220 personnes en Israël ;
- en juillet 2012, le Groupe a réalisé l'acquisition de 100 % du groupe CNC. Créé en 2002, le réseau emploie environ une centaine de collaborateurs en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique latine et en Asie, et se spécialise en communication stratégique et gestion de crise ;
- en novembre 2012, le Groupe a pris une participation complémentaire dans l'agence Taterka au Brésil. Créée en 1993, cette agence propose des services complets et couvre 18 pays de la région Amérique latine. Cette transaction s'inscrit dans la politique de Publicis Groupe de renforcer sa présence sur les marchés émergents.

Le coût d'acquisition (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, augmenté de la juste valeur des participations antérieurement détenues, durant l'année 2012 s'élève à 646 millions d'euros. Ce montant comprend notamment :

- 435 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- 72 millions d'euros d'engagements de compléments de prix, soit 67 millions d'euros après actualisation au 31 décembre 2012 ;
- 47 millions d'euros d'engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle, soit 42 millions d'euros après actualisation au 31 décembre 2012 ; et
- 92 millions d'euros de juste valeur des participations mises en équivalence à la date de leur prise de contrôle.

Le montant payé en 2012 au titre des acquisitions (après déduction de la trésorerie acquise) s'élève à 369 millions d'euros et comprend :

- 435 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- (111) millions d'euros de trésorerie acquise ;

- 45 millions d'euros de compléments de prix décaissés au cours de la période.

Les acquisitions de l'année 2012 prises dans leur ensemble représentent moins de 2,5 % du revenu consolidé et du résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

2.4 Cessions des exercices 2014, 2013 et 2012

Aucune cession significative n'est intervenue au cours des exercices 2014, 2013 et 2012.

La contribution des sociétés cédées n'excède pas 0,5 % du revenu et du résultat net consolidés de l'exercice 2014 attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe. Il en est de même pour les exercices 2013 et 2012.

Note 3 CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

Les charges de personnel incluent les salaires, appointements, commissions, primes, intéressements, congés payés ainsi que l'estimation des bonus et les charges liées aux plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, aux plans d'actions gratuites et les charges liées aux retraites (hors effet net de désactualisation présenté en autres produits et charges financiers).

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
Rémunérations	(3 504)	(3 345)	(3 159)
Charges sociales	(569)	(547)	(528)
Avantages postérieurs à l'emploi	(103)	(100)	(95)
Charge relative aux stock-options	(35)	(40)	(26)
Intérimaires et « free-lance »	(295)	(298)	(270)
TOTAL	(4 506)	(4 330)	(4 078)

Évolution et répartition des effectifs

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Europe	20 460	19 779	17 677
Amérique du Nord	22 030	20 834	19 548
Asie Pacifique	12 710	14 130	13 327
Amérique latine	5 827	5 552	4 840
Moyen Orient et Afrique	2 594	2 258	2 108
TOTAL	63 621	62 553	57 500

PAR FONCTION (EN %)

	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Commercial	21 %	19 %	20 %
Création	17 %	16 %	16 %
Production et activités spécialisées	19 %	20 %	19 %
Média et Recherche	20 %	21 %	21 %
Administration/Gestion	15 %	15 %	16 %
Autres	8 %	9 %	8 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Note 4 AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES

Ce poste regroupe toutes les charges externes autres que les achats de production et de médias. Il comprend notamment les loyers, charges locatives et autres charges liées à l'occupation des locaux pour 395 millions d'euros en 2014 contre 384 millions d'euros en 2013 et 368 millions d'euros en 2012 ; il inclut également les impôts (à l'exception de l'impôt sur les bénéfiques), les taxes et versements assimilés ainsi que les dotations et reprises sur provisions. À cela viennent s'ajouter en 2014 les coûts d'acquisition Sapient et les reprises des frais liés au projet de fusion avec Omnicom pour un montant net de 7 millions d'euros avant impôt (6 millions d'euros après impôt). En 2013, les frais liés au projet de fusion avec Omnicom s'élevaient à 38 millions d'euros avant impôt (24 millions d'euros après impôt).

Note 5 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PERTE DE VALEUR

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
Amortissement des autres immobilisations incorporelles (hors incorporels liés aux acquisitions)	(15)	(15)	(27)
Amortissement des immobilisations corporelles	(110)	(105)	(99)
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS (HORS INCORPORELS LIÉS AUX ACQUISITIONS)	(125)	(120)	(126)
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS DES INCORPORELS LIÉS AUX ACQUISITIONS	(51)	(49)	(45)
Perte de valeur sur incorporels liés aux acquisitions	(4)	(3)	(7)
Perte de valeur sur écarts d'acquisition	(68)	-	(1)
Perte de valeur sur immobilisations corporelles	-	(1)	(3)
PERTE DE VALEUR	(72)	(4)	(11)
TOTAL DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PERTE DE VALEUR	(248)	(173)	(182)

Perte de valeur sur actifs incorporels liés aux acquisitions

Les tests de dépréciation ont été réalisés sur toutes les marques du Groupe reconnues lors des acquisitions. Les relations contractuelles ont également fait l'objet d'un test de dépréciation. L'intégralité des évaluations nécessaires aux tests de dépréciation a été réalisée par un expert indépendant.

Au 31 décembre 2014, les taux d'actualisation après impôt retenus lors de l'évaluation se situent entre 8,5 % et 14,5 %. Ils sont déterminés en prenant en compte les caractéristiques spécifiques à chaque actif concerné par les tests de dépréciation.

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

Aux 31 décembre 2013 et 2012, les taux d'actualisation après impôt retenus lors de l'évaluation se situent respectivement entre 8,0 % et 15,5 % et 8,5 % et 12,5 %.

Ces tests ont conduit le Groupe à enregistrer des pertes de valeur de 3 et 7 millions d'euros en 2013 et 2012.

Perte de valeur sur écarts d'acquisition

Les tests de dépréciation ont été réalisés sur les unités génératrices de trésorerie, constituées d'agences ou de regroupements d'agences.

L'évaluation nécessaire aux tests sur les écarts d'acquisition a été réalisée par un expert indépendant. Les tests de dépréciation sur les écarts d'acquisition ont été effectués sur la base de la valeur d'utilité des unités génératrices de trésorerie déterminée à partir de projections financières à 5 ans (2014-2018).

Au 31 décembre 2014, les taux d'actualisation après impôt retenus se situent entre 9 % (12 % avant impôt) et 12 % (16,5 % avant impôt). Le taux de croissance à l'infini utilisé dans les projections se situe entre 2 % et 3 %.

Ces tests ont conduit le Groupe à enregistrer une perte de valeur de 68 millions d'euros en 2014 dont :

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

Aux 31 décembre 2013 et 2012, les taux d'actualisation après impôt retenus se situent respectivement entre 8,5 % (11,5 % avant impôt) et 12,0 % (15,5 % avant impôt) et entre 9,0 % (12,5 % avant impôt) et 11,0 % (14,5 % avant impôt). Le taux de croissance à l'infini utilisé dans les projections se situe entre 2 % et 3 % pour 2013 et 2012.

Ces tests ont conduit le Groupe à ne constater aucune perte de valeur en 2013 et une perte de valeur de 1 million d'euros en 2012.

Perte de valeur sur immobilisations corporelles

En 2013, une perte de valeur d'un montant de 1 million d'euros a été comptabilisée sur des actifs corporels utilisés dans le cadre de l'exploitation d'espaces publicitaires.

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 cessions d'actifs.

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
Plus-values (moins-values) sur cessions d'actifs	9	68	38
Autres produits et charges non courants	1	1	1
TOTAL AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	10	69	39

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

En 2013, ce poste inclut principalement la plus-value de cession des titres IPG pour un montant de 47 millions d'euros, ainsi que la plus-value de cession des titres Régie 1 pour un montant de 5 millions d'euros.

En 2012, ce poste inclut principalement la revalorisation pour un montant de 62 millions d'euros de la quote-part antérieurement détenue dans BBH (mise en équivalence) lors de la prise de contrôle, la revalorisation pour un montant de 8 millions d'euros de la quote-part antérieurement détenue dans Bromley (antérieurement mise en équivalence) lors de la prise de contrôle, diminué des pertes sur les sorties du périmètre de consolidation d'entités au Moyen-Orient pour 11 millions d'euros.

Note 7 CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
Charges d'intérêts sur emprunts et découverts bancaires ⁽¹⁾	(38)	(37)	(61)
Charges d'intérêts sur contrats de location-financement	(10)	(9)	(10)
Charges financières	(48)	(46)	(71)
Produits financiers ⁽²⁾	25	20	41
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(23)	(26)	(30)
Pertes et gains de change et variation de la juste valeur des dérivés de change	1	7	(3)
Coût financier lié à l'actualisation des provisions immobilières à long terme	-	-	(1)
Coût financier net, lié à l'actualisation des provisions pour retraites	(7)	(7)	(8)
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	1	4	9
Dividendes reçus hors groupe	-	1	1
Dépréciation de prêts	-	-	-
AUTRES CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS	(5)	5	(2)
TOTAL (CHARGES) ET PRODUITS FINANCIERS NETS	(28)	(21)	(32)

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

(2) Y compris en 2012, un ajustement de juste valeur sur l'EUROBOND 2012, constaté lors de l'extinction de la dette.

Note 8 IMPÔT SUR LE RÉSULTAT**ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES**

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
Charge d'impôt courant de la période	(290)	(269)	(273)
Charge d'impôt courant relatif aux exercices antérieurs	11	31	(10)
TOTAL CHARGE D'IMPÔT EXIGIBLE	(279)	(238)	(283)
Produit/(Charge) d'impôt différé	(43)	(68)	(11)
Variations des impôts différés actifs non reconnus	11	8	15
TOTAL PRODUIT (CHARGE) NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ	(32)	(60)	4
IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	(311)	(298)	(279)

TAUX D'IMPÔT EFFECTIF

Le taux d'impôt effectif ressort à :

(en millions d'euros)	2014	2013	2012	
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES	A	1 041	1 102	1 013
Ajustement de juste valeur BBH (voir notes 2 et 6)	-	-	(62)	
Ajustement de juste valeur Bromley (voir note 6)	-	-	8	
Perte sur sortie de périmètre au Moyen Orient (voir note 6)	-	-	11	
Plus-value sur cession des titres IPG (voir note 6)	-	(47)	-	
Plus-value sur cession des titres Régie 1 (voir note 6)	-	(5)	-	
Perte de valeur sur les écarts d'acquisitions (voir note 5)	68	-	-	
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES RETRAITÉ	B	1 109	1 050	970
Taux d'imposition français	34,43 %	34,43 %	34,43 %	
Impôt attendu appliqué au Résultat avant impôt des entreprises consolidées :	(358)	(379)	(349)	
Incidence des :				
• différences entre le taux d'imposition français et les taux d'imposition étrangers	51	41	43	
• variations des impôts différés actifs non reconnus	11	8	15	
• autres impacts ⁽¹⁾	(15)	32	12	
IMPÔT CONSTATÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT	C	(311)	(298)	(279)
TAUX D'IMPÔT EFFECTIF SUR RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES	C/A	29,9 %	27,0 %	27,5 %
TAUX D'IMPÔT EFFECTIF	C/B	28,0 %	28,4 %	28,8 %

(1) Les autres impacts intègrent essentiellement les effets liés aux différences permanentes, aux résultats taxés à taux réduit, aux ajustements sur exercices antérieurs. Par ailleurs, les autres impacts intègrent également la contribution additionnelle temporaire de 10,7 % applicable au résultat fiscal des entités françaises qui représente en 2014 une charge de 1 million d'euros et en 2013 une charge de 2 millions d'euros.

EFFET IMPÔT SUR LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	31 décembre 2014			31 décembre 2013			31 décembre 2012		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Réévaluation à la juste valeur des titres disponibles à la vente	5	-	5	(26)	-	(26)	4	-	4
Gains et pertes actuariels sur régimes à prestations définies	(43)	12	(31)	26	(12)	14	(30)	6	(24)
Écarts de change et autres	338	(30)	308	(249)	3	(246)	(61)	-	(61)
TOTAL	300	(18)	282	(249)	(9)	(258)	(87)	6	(81)

ÉCHÉANCIER DES IMPÔTS DIFFÉRÉS CONSTATÉS AU BILAN

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Partie à court terme (inférieur à 1 an)	90	100	97
Partie à long terme (supérieur à 1 an)	(317)	(268)	(238)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), NETS	(227)	(168)	(141)

ORIGINE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Impôts différés liés à la réévaluation des actifs et passifs effectuée à l'occasion d'une acquisition	(244)	(238)	(262)
Impôts différés liés à la réévaluation de l'immeuble des Champs-Élysées	(52)	(52)	(52)
Impôts différés liés aux emprunts obligataires composés	8	12	5
Impôts différés liés aux engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	55	42	58
Impôts différés liés à des reports déficitaires	174	177	104
Impôts différés liés aux autres différences temporaires	(63)	19	98
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), BRUTS	(122)	(40)	(49)
Impôts différés actifs non reconnus	(105)	(128)	(92)
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), NETS	(227)	(168)	(141)

Au 31 décembre 2014, les impôts différés passifs comprennent l'impôt sur la réévaluation pratiquée sur les actifs incorporels à l'occasion des acquisitions de Zenith (20 millions d'euros), Bcom3 (161 millions d'euros) et Digitas (63 millions d'euros), ainsi que les impôts différés liés à la séparation des emprunts obligataires composés (Océane, Orane) et 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 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
MONTANT DES DÉFICITS REPORTABLES NON RECONNUS	349	452	274
<i>Dont part reportable indéfiniment</i>	224	308	217

Note 9 BÉNÉFICE NET PAR ACTION

BÉNÉFICE NET PAR ACTION (DE BASE ET DILUÉ)

(en millions d'euros, sauf les actions)		2014	2013	2012
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA				
Résultat net part du Groupe	a	720	792	732
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>				
• Économies de frais financiers liées à la conversion des instruments de dettes, nettes d'impôt ⁽²⁾		0	2	17
Résultat net part du Groupe – dilué	b	720	794	749
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA				
Nombre d'actions moyen composant le capital social		217 773 672	211 342 272	195 194 484
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)		(8 175 360)	(11 774 690)	(11 345 668)
Actions à remettre en remboursement des Oranes		14 270 048	15 949 337	17 183 419
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	c	223 868 360	215 516 919	201 032 235
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>				
• Actions gratuites et stock-options dilutifs ⁽¹⁾		2 780 749	3 224 111	4 489 716
• Bons de souscription d'actions (BSA) ⁽¹⁾		1 103 921	3 146 474	1 390 663
• Actions résultant de la conversion des emprunts convertibles ⁽²⁾		19 449	2 543 301	17 231 086
Nombre d'actions - dilué	d	227 772 479	224 430 805	224 143 700
(en euros)				
BÉNÉFICE NET PAR ACTION	a/c	3,22	3,67	3,64
BÉNÉFICE NET PAR ACTION – DILUÉ	b/d	3,16	3,54	3,34

(1) Seuls les stock-options et BSA ayant un effet dilutif, c'est-à-dire dont le prix d'exercice est inférieur au cours moyen de l'exercice, sont pris en considération. En 2014, tous les stock-options et les BSA non encore exercés à la clôture de l'exercice ont un effet dilutif.

(2) Sur les trois années 2014, 2013 et 2012, les Océanes ont toutes un caractère dilutif et sont prises en compte dans le calcul du BNPA dilué.

À titre d'information, le bénéfice net par action 2014, calculé sur un résultat de 726 millions d'euros hors reprise de coûts de fusion Publicis/Omnicom et hors coûts d'acquisition Sapient (soit une élimination de 6 millions d'euros de coûts nets), et le bénéfice net par action 2013, calculé sur un résultat hors coûts de fusion Publicis/Omnicom de 816 millions d'euros (après élimination de 38 millions d'euros de coûts de fusion avant impôt, soit 24 millions d'euros nets d'impôt) ressortent à :

BÉNÉFICE PAR ACTION, HORS COÛTS DE FUSION ET D'ACQUISITION SAPIENT		3,24	3,79
BÉNÉFICE NET PAR ACTION – DILUÉ, HORS COÛTS DE FUSION ET D'ACQUISITION SAPIENT		3,19	3,64



BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION (DE BASE ET DILUÉ)

(en millions d'euros, sauf les actions)	2014	2013	2012
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA courant ⁽¹⁾			
Résultat net part du Groupe	720	792	732
<i>Éléments exclus :</i>			
• Amortissement des incorporels liés aux acquisitions, net d'impôt	33	30	28
• Perte de valeur, nette d'impôt	71	3	8
• Principales plus (moins) values nettes de cession et d'ajustement de juste valeur (prise de contrôle), nets d'impôt	0	(52)	(58)
• Réévaluation des <i>earn-out</i>	(1)	(5)	(9)
• Coûts de fusion Publicis/Omnicom (reprise), coûts d'acquisition Sapient, nets d'impôt	6	24	
Résultat net courant part du Groupe	e 829	792	701
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
• Économies de frais financiers liés à la conversion des instruments de dette, nettes d'impôt	0	2	17
Résultat net courant part du Groupe – dilué	f 829	794	718
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA			
Nombre d'actions moyen composant le capital social	217 773 672	211 342 272	195 194 484
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)	(8 175 360)	(11 774 690)	(11 345 668)
Actions à remettre en remboursement des Oranes	14 270 048	15 949 337	17 183 419
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	c 223 868 360	215 516 919	201 032 235
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
• Actions gratuites et stock-options dilutifs	2 780 749	3 224 111	4 489 716
• Bons de souscription d'actions (BSA)	1 103 921	3 146 474	1 390 663
• Actions résultant de la conversion des emprunts convertibles	19 449	2 543 301	17 231 086
Nombre d'actions – dilué	d 227 772 479	224 430 805	224 143 700
(en euros)			
BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION ⁽¹⁾	e/c 3,70	3,67	3,49
BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION - DILUÉ ⁽¹⁾	f/d 3,64	3,54	3,20

(1) BNPA après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus (moins)-values de cession et d'ajustement de juste valeur, de la réévaluation des *earn-out*, des coûts d'acquisition Sapient et des coûts de fusion Publicis/Omnicom.

Note 10 ÉCARTS D'ACQUISITION**VARIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION**

(en millions d'euros)	Valeur brute	Perte de valeur ⁽²⁾	Valeur nette
1^{ER} JANVIER 2012	5 360	(153)	5 207
Acquisitions	477	-	477
Perte de valeur	-	(1)	(1)
Variations liées à la comptabilisation des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle ⁽¹⁾	39	-	39
Cessions et sorties d'actifs	(9)	-	(9)
Change et divers	(46)	-	(46)
31 DÉCEMBRE 2012	5 821	(154)	5 667
Acquisitions	617	-	617
Variations liées à la comptabilisation des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle ⁽¹⁾	37	-	37
Cessions et sorties d'actifs	(6)	1	(5)
Change et divers	(201)	8	(193)
31 DÉCEMBRE 2013	6 268	(145)	6 123
Acquisitions	455	-	455
Perte de valeur	-	(68)	(68)
Variations liées à la comptabilisation des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle ⁽¹⁾	(5)	-	(5)
Cessions et sorties d'actifs	-	-	-
Change et divers	509	(8)	501
31 DÉCEMBRE 2014	7 227	(221)	7 006

(1) Voir note 1.3 sur le traitement comptable des engagements de rachats d'intérêts ne donnant pas le contrôle.

(2) Voir aussi note 5.

L'analyse des écarts d'acquisition par zones géographiques est indiquée dans la note 27.



Note 11 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES

VARIATION DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES À DURÉE DE VIE DÉFINIE

(en millions d'euros)	Relations contractuelles avec les clients			Logiciel, technologies et divers		
	Valeur brute	Amortissement/ Perte de valeur	Valeur nette	Valeur brute	Amortissement/ Perte de valeur	Valeur nette
1^{ER} JANVIER 2012	785	(395)	390	202	(137)	65
Acquisitions	40	-	40	23	-	23
Amortissement	-	(41)	(41)	-	(30)	(30)
Perte de valeur	-	-	-	-	(1)	(1)
Cessions et sorties d'actifs	-	-	-	(7)	7	-
Change et divers	(14)	5	(9)	5	(3)	2
31 DÉCEMBRE 2012	811	(431)	380	223	(164)	59
Acquisitions	35	-	35	31	-	31
Amortissement	-	(45)	(45)	-	(18)	(18)
Perte de valeur	-	-	-	-	(2)	(2)
Cessions et sorties d'actifs	-	-	-	(8)	6	(2)
Change et divers	(35)	17	(18)	8	(8)	-
31 DÉCEMBRE 2013	811	(459)	352	254	(186)	68
Acquisitions	-	-	-	21	-	21
Amortissement	-	(47)	(47)	-	(18)	(18)
Perte de valeur	-	-	-	-	-	-
Cessions et sorties d'actifs	-	-	-	(61)	30	(31)
Change et divers	76	(48)	28	(8)	9	1
31 DÉCEMBRE 2014	887	(554)	333	206	(165)	41

VARIATION DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE ET DU TOTAL DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Marques			Total des immobilisations incorporelles		
	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette	Valeur brute	Amortissement/ Perte de valeur	Valeur nette
1^{ER} JANVIER 2012	570	(40)	530	1 557	(572)	985
Acquisitions	30	-	30	93	-	93
Amortissement	-	(1)	(1)	-	(72)	(72)
Perte de valeur	-	(6)	(6)	-	(7)	(7)
Cessions et sorties d'actifs	-	-	-	(7)	7	-
Change et divers	(12)	2	(10)	(21)	4	(17)
31 DÉCEMBRE 2012	588	(45)	543	1 622	(640)	982
Acquisitions	-	-	-	66	-	66
Amortissement	-	(1)	(1)	-	(64)	(64)
Perte de valeur	-	(1)	(1)	-	(3)	(3)
Cessions et sorties d'actifs	-	-	-	(8)	6	(2)
Change et divers	(24)	2	(22)	(51)	11	(40)
31 DÉCEMBRE 2013	564	(45)	519	1 629	(690)	939
Acquisitions	-	-	-	21	-	21
Amortissement	-	(1)	(1)	-	(66)	(66)
Perte de valeur	-	(4)	(4)	-	(4)	(4)
Cessions et sorties d'actifs	-	-	-	(61)	30	(31)
Change et divers	73	(6)	67	141	(45)	96
31 DÉCEMBRE 2014	637	(56)	581	1 730	(775)	955

Évaluation des immobilisations incorporelles

Les tests de valeur réalisés par un expert indépendant à la clôture des exercices 2014, 2013 et 2012 ont conduit le Groupe à constater une perte de valeur de 4 millions d'euros en 2014, 3 millions d'euros en 2013 et 7 millions d'euros en 2012 (voir note 5).



Note 12 IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Autres	Total
VALEURS BRUTES AU 1^{ER} JANVIER 2012	271	952	1 223
Augmentations	-	107	107
Diminutions	(1)	(51)	(52)
Variations de périmètre	-	46	46
Change et divers	(1)	(10)	(11)
VALEURS BRUTES AU 31 DÉCEMBRE 2012	269	1 044	1 313
Augmentations	-	105	105
Diminutions	-	(80)	(80)
Variations de périmètre	1	52	53
Change et divers	(5)	(45)	(50)
VALEURS BRUTES AU 31 DÉCEMBRE 2013	265	1 076	1 341
Augmentations	-	111	111
Diminutions	(6)	(97)	(103)
Variations de périmètre	-	49	49
Change et divers	11	70	81
VALEURS BRUTES AU 31 DÉCEMBRE 2014	270	1 209	1 479
AMORTISSEMENTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2013	(49)	(779)	(828)
Augmentations	(4)	(104)	(108)
Diminutions	2	96	98
Variations de périmètre	-	(27)	(27)
Change et divers	(4)	(58)	(62)
AMORTISSEMENTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2014	(55)	(872)	(927)
VALEURS NETTES AU 31 DÉCEMBRE 2014	215	337	552

Terrains et constructions

Au 31 décembre 2014, Publicis dispose en pleine propriété d'un patrimoine immobilier, qui figure au bilan pour une valeur nette de 164 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.

Autres immobilisations corporelles

Le Groupe dispose notamment d'importants équipements informatiques dédiés à la création et à la production publicitaire, à la gestion de l'achat d'espace et aux travaux administratifs.

Immobilisations en location-financement

Le montant net total de ces biens inscrit au bilan consolidé s'élève à 51 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Il s'agit essentiellement de l'immeuble Leo Burnett au 35 West Wacker Drive à Chicago (États-Unis). Le contrat de location-financement de ce dernier représente une valeur d'immobilisation brute de 88 millions d'euros amortie sur 30 ans.

Les immobilisations corporelles incluent les montants suivants au titre des biens en location-financement :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Valeur brute des constructions	92	81	83
Amortissements	(41)	(34)	(31)
Valeur nette	51	47	52

Note 13 PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES

Les titres mis en équivalence s'élevaient à 36 millions d'euros au 31 décembre 2014 (contre 28 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 23 millions d'euros au 31 décembre 2012).

(en millions d'euros)	Valeur au bilan
MONTANT AU 1^{ER} JANVIER 2012	43
Entrées de périmètre	5
Sorties de périmètre	(42)
Quote-part de résultat	25
Dividendes versés	(8)
Effet de change et autres	-
MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2012	23
Entrées de périmètre	10
Sorties de périmètre	(2)
Quote-part de résultat	5
Dividendes versés	(4)
Effet de change et autres	(4)
MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2013	28
Entrées de périmètre	9
Sorties de périmètre	(3)
Quote-part de résultat	4
Dividendes versés	(1)
Effet de change et autres	(1)
MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2014	36

Les principales sociétés mises en équivalence sont Jana Mobile, Burrell Communications et Somupi. Au 31 décembre 2014, les valeurs au bilan de ces trois sociétés s'élevaient respectivement à 16 millions, 6 millions, et 3 millions d'euros.

Note 14 AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Les autres actifs financiers comprennent notamment les investissements classés dans la catégorie « disponibles à la vente ».

La partie à moins d'un an des autres actifs financiers non courants a été classée en actifs courants.

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Actifs financiers disponibles à la vente			
• Titres Matomy Media Group	67	-	-
• Titres IPG	-	-	41
• Fonds Commun de Placement à Risques ⁽¹⁾	52	41	23
• Titres LBi	-	-	94
• Autres	9	8	9
Dépôts de garanties	22	23	24
Prêts à des sociétés non consolidées	13	26	27
Créances rattachées à des participations	11	13	15
Autres	56	49	49
Valeur brute	230	160	282
Dépréciation	(35)	(39)	(40)
VALEUR NETTE	195	121	242

(1) En mars 2012, France Télécom-Orange et Publicis Groupe ont officialisé leur partenariat avec Iris Capital Management. Dans le cadre de ce partenariat, Publicis Groupe s'est engagé à apporter un montant de 74 millions d'euros afin d'investir dans des entreprises créatrices de valeur dans l'économie numérique.

En novembre 2012, le Groupe a lancé une Offre Publique d'Achat sur la totalité des actions émises et en circulation de LBi. Au 31 décembre 2013, Publicis détient 100 % de LBi. Suite à cette prise de contrôle, les titres classés en actifs financiers sont désormais consolidés (voir note 2).

Par ailleurs, Publicis a cédé sa participation dans Interpublic Group (IPG) entre le 9 et le 23 décembre 2013. Publicis détenait 1,13 % de Interpublic Group (IPG), participation non consolidée classée en titres « disponibles à la vente ». Le cours historique des actions IPG était de 3,87 dollars US. Le cours moyen coté entre le 9 et le 23 décembre 2013 était de 16,74 dollars US. Cette cession a généré une plus-value de 47 millions d'euros.

En octobre et novembre 2014, le Groupe a acquis 24,9 % du capital de Matomy Media Group, spécialiste de la communication digitale à la performance. Matomy est coté à la Bourse de Londres depuis juillet dernier. Cette participation est non consolidée au 31 décembre 2014 car le Groupe ne dispose pas d'une influence notable sur cette entité.

Note 15 STOCKS ET EN-COURS DE PRODUCTION

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Valeur brute	323	311	344
Dépréciation des en-cours	(3)	(4)	(2)
VALEUR NETTE	320	307	342

Note 16 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Créances clients ⁽¹⁾	7 716	7 059	6 933
Effets à recevoir	37	12	9
VALEUR BRUTE	7 753	7 071	6 942
Dépréciation à l'ouverture	(77)	(101)	(106)
Dépréciation de l'exercice	(10)	(14)	(9)
Reprise de l'exercice	17	38	15
Variations de périmètre	(5)	(4)	-
Change et divers	(2)	4	(1)
Dépréciation à la clôture	(77)	(77)	(101)
VALEUR NETTE	7 676	6 994	6 841

(1) Y compris les créances clients facturées pour un montant de 5 741 millions d'euros au 31 décembre 2014, 5 176 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 5 321 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Note 17 AUTRES CRÉANCES ET ACTIFS COURANTS

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
État, impôts et taxes	238	185	248
Avances et acomptes versés aux fournisseurs	150	152	169
Charges constatées d'avance	75	76	72
Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	37	18	4
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	30	16	2
Dérivé de couverture de juste valeur sur l'Eurobond 2012 et 2015	0	0	13
Autres créances et autres actifs courants	72	78	92
Valeur brute	602	525	600
Dépréciation	(7)	(8)	(9)
VALEUR NETTE	595	517	591

Note 18 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Banques et caisses	492	441	349
Placements liquides à court terme	2 666	1 001	965
TOTAL	3 158	1 442	1 314

Les placements liquides à court terme comprennent des sicav classées dans la catégorie AMF - monétaire court terme, soumis à un risque négligeable de changement de valeur, et des dépôts à court terme.

Note 19 CAPITAUX PROPRES

Le tableau de variation des capitaux propres est présenté avec les autres états financiers consolidés.

Capital social de la société mère

Les mouvements sur actions composant le capital social sur les 3 derniers exercices sont les suivants :

(en actions)	2014	2013	2012
Capital social au 1 ^{er} janvier	216 023 378	210 008 734	193 357 945
Augmentation de capital	5 180 479	6 014 644	27 410 602
Annulation d'actions	-	-	(10 759 813)
ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE	221 203 857	216 023 378	210 008 734
Autodétention au 31 décembre	(7 895 366)	(9 436 116)	(10 805 084)
ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 DÉCEMBRE	213 308 491	206 587 262	199 203 650

Le capital de Publicis Groupe SA a augmenté de 2 072 192 euros au cours de l'exercice 2014, correspondant à 5 180 479 actions de 0,40 euro nominal :

- 815 623 actions émises dans le cadre des plans d'actions gratuites pour lesquelles la livraison définitive est intervenue au cours de l'exercice ;
- 1 585 411 actions émises en remboursement de la dixième tranche de l'Orane (voir note 24 « Engagements ») ;
- 2 094 672 actions émises suite à l'exercice par certains actionnaires de l'option de paiement du dividende en actions ;
- 684 773 actions créées suite à l'exercice par certains porteurs de leurs bons de souscription d'actions.

Le capital social de Publicis Groupe SA s'élève au 31 décembre 2014 à 88 481 543 euros, divisé en 221 203 857 actions de 0,40 euro.

Neutralisation des actions propres existantes au 31 décembre 2014

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 2012, 2013 et 2014 :

	Nombre d'actions
ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2011 ⁽¹⁾	7 361 882
Rachats de titres détenus par la société Dentsu	18 000 000
Annulation partielle des titres rachetés à la société Dentsu	(10 759 813)
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites (plan de co-investissement France)	(3 754 829)
Livraison d'actions suite demande de conversion Océane 2014	(52 156)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	10 000
ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2012 ⁽¹⁾	10 805 084
Rachats de titres détenus par la société Dentsu	3 875 139
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites (plan de co-investissement étranger et autres plans)	(3 166 374)
Livraison d'actions suite demandes de conversion Océane 2018	(2 096 233)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	18 500
ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2013 ⁽¹⁾	9 436 116
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites (plan de co-investissement étranger et autres plans)	(852 235)
Livraison d'actions suite demandes de conversion Océane 2018	(562 921)
Livraison d'actions au titre du complément de remboursement des Oranes	(109 924)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	(15 670)
ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2014 ⁽¹⁾	7 895 366

(1) Y compris actions détenues au titre du contrat de liquidité (22 830 au 31 décembre 2014, 38 500 au 31 décembre 2013 et 20 000 au 31 décembre 2012)

Dividendes votés et proposés

	Par action (en euros)	Total (en millions d'euros)
Dividendes payés dans l'année 2014 (exercice 2013)	1,10	230 ⁽¹⁾
Dividendes proposés à l'Assemblée générale (exercice 2014)	1,20	265 ⁽²⁾

(1) Montant payé en actions sur option des actionnaires concernés à hauteur de 120 millions d'euros (entraînant la création de 2 094 672 actions).

(2) Montant pour l'ensemble des actions existantes au 31 décembre 2014, y compris actions propres.

La distribution proposée au titre de l'exercice 2014 sera soumise à la taxe de 3 % sur les dividendes pour la partie payée en numéraire.

Gestion du capital

La politique du Groupe consiste à maintenir une base de capital solide, afin de préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et de soutenir le développement futur de l'activité. La Direction du Groupe prête attention au ratio d'endettement défini comme étant la dette nette (dette financière diminuée de la trésorerie et des équivalents de trésorerie) divisée par les capitaux propres (incluant les participations ne donnant pas le contrôle) et a déterminé que le ratio optimal d'endettement est inférieur à 0,50. Au 31 décembre des trois dernières années (2014, 2013, 2012), le ratio d'endettement était négatif.

La Direction veille également au taux de distribution du dividende qui est défini comme le rapport entre le dividende unitaire et le bénéfice net par action. Ce taux sera de 37,3 % au titre de l'exercice 2014 compte tenu du niveau de dividende (1,20 euro par action) qui sera proposé à la prochaine Assemblée générale des actionnaires, contre 30,0 % au titre de l'exercice 2013 et 24,7 % au titre de l'exercice 2012.

Le Groupe achète ses propres actions sur le marché dans le cadre de la délégation donnée, pour une durée de 18 mois, par l'Assemblée générale des actionnaires au Directoire le 28 mai 2014. Au cours des exercices 2012, 2013 et 2014 le Groupe a racheté directement ses propres actions afin d'honorer ses obligations dans le cadre des plans de stock-options et d'actions gratuites attribués aux salariés, des demandes de conversion des emprunts obligataires ou encore d'annuler ses actions. Au cours de ces mêmes exercices, le Groupe a également procédé indirectement à l'achat et à la vente de ses propres actions par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant au nom et pour le compte de Publicis Groupe SA en toute indépendance et sans être influencé par celle-ci, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de la déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers. Un montant de 15 millions d'euros a été affecté à l'origine du contrat de liquidité signé avec Kepler Cheuvreux Securities le 3 juillet 2012 (en remplacement du précédent contrat qui existait avec SG Securities).

L'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2013 a renouvelé, pour une période de 26 mois, l'autorisation de procéder à la réduction du capital social par annulation d'actions détenues par Publicis Groupe SA dans la limite de 10 % du capital social ; cette autorisation a été déléguée au Directoire.

Note 20 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions d'euros)	Restructuration	Engagements immobiliers	Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	Risques et litiges	Autres provisions	Total
1^{ER} JANVIER 2012	14	37	286	196	87	620
Dotations	20	2	23	63	41	149
Utilisations	(10)	(11)	(60)	(19)	(19)	(119)
Autres reprises	-	(1)	-	(45)	(13)	(59)
Variations de périmètre	3	-	1	4	1	9
Pertes (gains) actuariels	-	-	30	-	-	30
Change et divers	(5)	-	5	(2)	2	-
31 DÉCEMBRE 2012	22	27	285	197	99	630
Dotations	18	5	32	26	12	93
Utilisations	(13)	(5)	(43)	(15)	(18)	(94)
Autres reprises	(1)	(6)	(3)	(44)	(27)	(81)
Variations de périmètre	1	-	1	1	3	6
Pertes (gains) actuariels	-	-	(26)	-	-	(26)
Change et divers	(1)	(1)	(8)	(5)	(6)	(21)
31 DÉCEMBRE 2013	26	20	238	160	63	507
Dotations	23	4	31	29	29	116
Utilisations	(20)	(5)	(38)	(9)	(9)	(81)
Autres reprises	(3)	(2)	-	(42)	(8)	(55)
Variations de périmètre	-	-	3	2	3	8
Pertes (gains) actuariels	-	-	43	-	-	43
Change et divers	1	2	16	7	3	29
31 DÉCEMBRE 2014	27	19	293	147	81	567
Dont à court terme	20	5	48	33	19	125
Dont à long terme	7	14	245	114	62	442

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 2014 (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

Le principal montant des provisions sur engagements immobiliers est relatif à l'acquisition de Bcom3 de 7 millions d'euros au 31 décembre 2014 qui concerne essentiellement la ville de New York en particulier le contrat de location du 375 Hudson Street. Les évaluations ont été effectuées sur la base de l'actualisation des loyers à payer diminués des produits attendus des sous-locations.

Provisions pour risques et litiges

Les provisions pour risques et litiges comprennent les risques et litiges de toute nature notamment commerciaux, fiscaux et sociaux. Les deux zones principalement concernées par les litiges et risques fiscaux qui constituent l'essentiel de la provision sont l'Amérique du Nord et l'Amérique latine. Par ailleurs, la décomposition par nature des risques et litiges fiscaux est la suivante :

- les impôts sur les sociétés pour environ 59 % ;
- les autres impôts et taxes pour environ 41 %.

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 (72 % 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 (4 % des obligations du Groupe) constitués d'une dette effective pour les retraités actuels, et d'une provision pour les actifs futurs retraités, en particulier aux États-Unis et en Angleterre.

Les régimes les plus significatifs sont donc les fonds de pension au Royaume-Uni (38 % des obligations du Groupe) et aux États-Unis (34 % des obligations du Groupe).

- Au Royaume-Uni, les obligations du Groupe sont gérées au travers de six fonds de pension administrés par des conseils paritaires indépendants. Ces conseils indépendants sont composés de représentants du Groupe, des employés et retraités et parfois d'un expert indépendant. La réglementation requiert que ces conseils agissent dans l'intérêt des bénéficiaires du régime, ils doivent notamment s'assurer de l'équilibre financier des fonds de pension, et veiller à leur politique d'investissement et à leur gestion.

Quatre des six fonds de pension sont fermés et gelés. L'ensemble des droits acquis (qui sont basés sur le salaire et le nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe) a été figé : les bénéficiaires encore en activité n'acquiescent plus de droits dans ces fonds à prestations définies.

L'obligation des fonds de pension au Royaume-Uni concerne des retraités (57 %), des bénéficiaires de droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (35 %) et des employés en activité (8 %).

- Aux États-Unis, les obligations du Groupe consistent essentiellement en un fonds de pension fermé et gelé. L'obligation concerne des bénéficiaires de droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (28 % des obligations), des retraités (33 % des obligations) et des employés en activité (39 %).

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, les Émirats Arabes Unis, l'Arabie Saoudite, le Bahreïn, la Corée et le Japon.

Aucun évènement significatif de nature à modifier la valeur de l'engagement du Groupe au titre de ces régimes (modification significative de plan) n'est intervenue au cours de l'exercice.

Couverture financière

Le Groupe Publicis couvre ces engagements par des actifs financiers, principalement au Royaume-Uni et aux États-Unis, afin de respecter ses obligations légales et/ou contractuelles et de limiter son exposition au risque de dérive de ces engagements (volatilité des taux, de l'inflation, allongement de l'espérance de vie...).

La stratégie de couverture des engagements du Groupe s'appuie sur des études de gestion actif/passif régulières pour s'assurer d'une allocation d'actifs optimale qui doivent permettre à la fois de limiter l'exposition aux risques de marchés en diversifiant les catégories d'actifs selon leur profil de risque, et doivent correspondre au mieux aux prestations à verser aux bénéficiaires, en fonction de la maturité des plans. Ces analyses sont réalisées par des conseillers indépendants et soumises à l'approbation des *Trustees*. Les investissements sont réalisés en fonction des contraintes légales et des conditions de déductibilité de telles couvertures propres à chaque pays. Les besoins de financement sont généralement déterminés plan par plan et de fait le surplus d'actif des plans surfinancés ne peut être utilisé pour couvrir les plans sous-financés.

Exposition aux risques

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé au travers des fonds de pension au Royaume-Uni et aux États-Unis sont les suivants :

- **Volatilité des actifs financiers** : les actifs financiers des régimes (actions, obligations...) ont le plus souvent un rendement supérieur au taux d'actualisation sur le long terme, mais sont volatiles à court terme, d'autant plus qu'ils sont mesurés à la juste valeur pour les besoins de la comptabilité annuelle du Groupe. L'allocation des actifs financiers est déterminée de manière à assurer la viabilité financière du régime à long terme ;
- **Variation des taux obligataires** : une diminution des taux obligataires privés conduit à une augmentation de l'obligation des régimes telle que comptabilisée par le Groupe, même si cette augmentation est en partie réduite par un accroissement de la valeur des actifs financiers des régimes (pour la part d'obligations privées de première catégorie) ;
- **Longévité** : la plus grande part des prestations garanties par les régimes sont des prestations viagères, l'augmentation de l'espérance de vie conduit donc à une augmentation de l'obligation de ces régimes ;
- **Inflation** : une partie importante des prestations garanties par les fonds de pension au Royaume-Uni est indexée sur l'inflation. Une hausse de l'inflation conduit à une augmentation de l'obligation (même si dans la plupart des cas des plafonds sont définis pour protéger le régime contre une hyper inflation). La plupart des actifs financiers sont soit non affectés par l'inflation, soit peu corrélés à l'inflation, ce qui induit donc qu'une hausse de l'inflation conduirait à une hausse du déficit du régime au sens comptable. Les fonds de pension américains n'exposent pas le Groupe à un risque important lié à l'inflation, les prestations n'étant pas indexées sur l'inflation.

Écarts actuariels

Les écarts actuariels constatent les augmentations ou les diminutions non prévues de la valeur actuelle d'une obligation au titre de prestations définies ou de la juste valeur des actifs du régime correspondant. Les écarts actuariels résultant de la variation de la valeur actuelle d'une obligation d'un régime à prestations définies proviennent d'une part des ajustements liés à l'expérience (différences entre les hypothèses actuarielles antérieures et la réalité observée) et d'autre part des effets de changements d'hypothèses actuarielles.

Autres avantages à long terme

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

VARIATION DE LA DETTE ACTUARIELLE

(en millions d'euros)	31 décembre 2014			31 décembre 2013			31 décembre 2012		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Dettes actuarielles en début d'exercice	(512)	(20)	(532)	(567)	(24)	(591)	(508)	(24)	(532)
Coût courant des services rendus	(15)	-	(15)	(16)	-	(16)	(14)	-	(14)
Réductions d'effectifs, modifications ou fermetures de plans	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cotisations des participants au régime	-	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)
Prestations versées	34	2	36	33	2	35	27	2	29
Intérêts sur la dette actuarielle	(19)	(2)	(21)	(19)	(1)	(20)	(21)	(1)	(22)
Effet de réévaluation	(69)	(3)	(72)	38	2	40	(53)	-	(53)
<i>Gains (pertes) d'expérience</i>	(1)	(1)	(2)	10	1	11	(3)	-	(3)
<i>Gains (pertes) liés au changement d'hypothèses économiques</i>	(60)	(1)	(61)	25	-	25	4	1	5
<i>Gains (pertes) liés aux autres changements d'hypothèses démographiques</i>	(8)	(1)	(9)	3	1	4	(54)	(1)	(55)
Acquisitions, cessions	(1)	-	(1)	2	-	2	-	-	-
Écarts de change	(46)	(3)	(49)	17	1	18	2	-	2
DETTE ACTUARIELLE EN FIN D'EXERCICE	(628)	(26)	(654)	(512)	(20)	(532)	(567)	(24)	(591)

VARIATION DE LA JUSTE VALEUR DES PLACEMENTS

(en millions d'euros)	31 décembre 2014			31 décembre 2013			31 décembre 2012		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Juste valeur des placements début d'exercice	375	-	375	353	-	353	307	-	307
Rendement effectif des actifs du régime	54	-	54	38	-	38	40	-	40
Cotisations employeur	21	2	23	27	2	29	21	-	21
Frais administratifs	(1)	-	(1)	(1)	-	(1)	-	-	-
Acquisitions, cessions	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestations versées	(29)	(2)	(31)	(31)	(2)	(33)	(16)	-	(16)
Écarts de change	39	-	39	(11)	-	(11)	1	-	1
JUSTE VALEUR DES PLACEMENTS FIN D'EXERCICE	459	-	459	375	-	375	353	-	353
COUVERTURE FINANCIÈRE	(169)	(26)	(195)	(137)	(20)	(157)	(214)	(24)	(238)
Incidence du plafonnement des actifs	(36)	-	(36)	(29)	-	(29)	(11)	-	(11)
Effet de l'exigence de financement minimal	(23)	-	(23)	(18)	-	(18)	-	-	-
Provision nette sur engagements de retraite à prestations définies et couverture médicale post-emploi	(228)	(26)	(254)	(184)	(20)	(204)	(225)	(24)	(249)
Provision sur autres avantages à long-terme	(39)	-	(39)	(34)	-	(34)	(36)	-	(36)
TOTAL PROVISION SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE, AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI ET À LONG TERME	(267)	(26)	(293)	(218)	(20)	(238)	(261)	(24)	(285)

CHARGE D'ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

(en millions d'euros)	31 décembre 2014			31 décembre 2013			31 décembre 2012		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Coûts courants des services rendus au cours de l'exercice	(14)	-	(14)	(16)	-	(16)	(14)	-	(14)
Réductions d'effectifs et fermeture de plans	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût des autres régimes (y compris régimes à cotisations définies) et autres avantages	(88)	-	(88)	(85)	-	(85)	(82)	-	(82)
Charge financière	(6)	(1)	(7)	(6)	(1)	(7)	(1)	(1)	(2)
Frais administratifs hors frais de gestion des plans	(1)	-	(1)	(1)	-	(1)	-	-	-
COÛT TOTAL DES RETRAITES COMPTABILISÉ EN COMPTE DE RÉSULTAT	(109)	(1)	(110)	(108)	(1)	(109)	(97)	(1)	(98)

Répartition des actifs de couverture

Le tableau ci-dessous présente la ventilation des plans par nature d'actifs et par hiérarchie de juste valeur. Les différents niveaux de hiérarchie de juste valeur sont définis dans la note 25.

(en millions d'euros)	31 décembre 2014				31 décembre 2013				31 décembre 2012			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actions	156			156	174			174	189			189
Obligations		100		100		78		78		74		74
Obligations d'État		188		188		108		108		69		69
Immobilier			9	9			7	7			8	8
Autres			6	6			8	8			13	13
TOTAL	156	288	15	459	174	186	15	375	189	143	21	353

ESTIMATION DE LA CONTRIBUTION EMPLOYEUR ET DES PRESTATIONS FUTURES À PAYER

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation de la contribution employeur pour 2015	18	2	20

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation des prestations futures à payer			
2015	36	2	38
2016	33	2	35
2017	34	2	36
2018	33	2	35
2019	34	2	36
Exercices 2020 à 2024	178	9	187
TOTAL SUR LES 10 PROCHAINS EXERCICES	348	19	367

La duration moyenne des plans à fin décembre 2014 est de 13,25 ans.

Hypothèses actuarielles (taux moyens pondérés)

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées à long terme de première catégorie (notées au moins AA) et de maturité équivalente à la durée des régimes évalués. Ils ont été arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence, notamment l'iBoxx en Europe et le City Group Index aux USA.

31 décembre 2014	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone Euro	Autres pays	États-Unis	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	3,64 %	3,10 % - 3,25 %	1,75 %	0,60 % - 3,64 %	3,64 %	4,25 %
Augmentations futures des salaires	n/a	3,70 % - 3,95 %	2,25 % ⁽¹⁾	1,50 % - 5,00 %	5,00 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	2,90 % - 2,95 %	2,00 % ⁽¹⁾	n/a	n/a	n/a

31 décembre 2013	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone Euro	Autres pays	États-Unis	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	4,11 %	4,25 % - 4,45 %	3,17 %	1,00 % - 4,15 %	4,11 %	4,25 % - 4,45 %
Augmentations futures des salaires	n/a	4,10 % - 4,35 %	2,25 % ⁽¹⁾	1,50 % - 6,00 %	5,00 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	2,00 % - 3,70 %	2,00 % ⁽¹⁾	n/a	n/a	n/a

31 décembre 2012	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone Euro	Autres pays	États-Unis	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	3,20 %	3,90 % - 4,40 %	3,00 %	1,20 % - 3,49 %	3,20 %	3,90 % - 4,40 %
Augmentations futures des salaires	n/a	3,55 % - 3,80 %	2,25 % ⁽¹⁾	1,50 % - 6,00 %	5,00 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	1,80 % - 3,50 %	2,00 % ⁽¹⁾	n/a	n/a	n/a

(1) Pour l'Allemagne uniquement.

Le taux d'augmentation des frais médicaux retenu pour l'exercice 2014 est de 7,66 % avec une baisse progressive vers un taux de 4,88 %.

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	(12)	(17)	(7)	(3)	(39)
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	4	4	8

Régimes de retraite (en millions d'euros)	Diminution de 0,5 %				Total
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone Euro	Autres pays	
Variation du taux d'actualisation					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	14	19	8	3	44
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	(4)	(3)	(7)

Couverture médicale postérieure à l'emploi (en millions d'euros)	Augmentation de 0,5 %			Diminution de 0,5 %		
	États-Unis	Royaume-Uni	Total	États-Unis	Royaume-Uni	Total
Variation du taux d'actualisation						
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	(1)	-	(1)	1	-	1
Variation du taux d'augmentation des salaires						
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	1	-	1	(1)	-	(1)

Note 22 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

Nombre de titres au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)		31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
	Emprunts obligataires (hors intérêts courus) émis par Publicis Groupe :			
7 000	Eurobond 1,125 % - décembre 2021 (Taux d'intérêt effectif 1,261 %) ⁽¹⁾	693	-	-
6 000	Eurobond 1,625 % - décembre 2024 (Taux d'intérêt effectif 1,732 %) ⁽¹⁾⁽²⁾	601	-	-
253 262	Eurobond 4,25 % - mars 2015 (Taux d'intérêt effectif 3,85 %)	255	262	269
-	Océane 2,75 % - janvier 2018 (Taux d'intérêt effectif 2,75 %)	-	27	126
1 562 129	Oranes 0,82 % révisable - septembre 2022 (Taux d'intérêt effectif 8,50 %)	28	42	15
	Autres emprunts et dettes :			
	Intérêts courus	10	8	6
	Autres emprunts et lignes de crédit	54	33	81
	Soldes créditeurs de banques	26	60	28
	Dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement	88	78	81
	Dettes sur acquisitions de titres de participation	322	223	317
	Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	83	127	186
	TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	2 160	860	1 109
	DONT À COURT TERME	533	322	379
	DONT À LONG TERME	1 627	538	730

(1) Net des frais d'émission.

(2) Y compris revalorisation de dette au titre de la couverture de taux en juste valeur.

Tous les emprunts obligataires émis par Publicis Groupe sont à taux fixe et en euros.

En 2014, la principale opération sur les dettes financières est l'émission obligataire d'un montant de 1,3 milliard d'euros en deux tranches :

- 700 millions d'euros d'obligations échéance 16 décembre 2021, assorties d'un coupon annuel de 1,125 % ;
- 600 millions d'euros d'obligations échéance 16 décembre 2024, assorties d'un coupon annuel de 1,625 %.

Le produit de l'émission sera affecté au financement de l'acquisition de Sapient.

Si l'offre publique d'achat visant les actions ordinaires de Sapient n'a pas été réalisée avant le 30 juin 2015 inclus, Publicis Groupe aura la possibilité de rembourser, en totalité et à sa discrétion, jusqu'au 31 juillet 2015 inclus, les obligations émises au prix de 101 % du pair.

La tranche de 700 millions d'euros à échéance décembre 2021 (Eurobond 2021) et la tranche de 600 millions d'euros à échéance décembre 2024 (Eurobond 2024) ont été swapées en dollars US, respectivement à taux fixe et à taux variable. Les montants convertis en dollars US ont été mis à la disposition, au travers de financement intragroupe en dollars US, afin de permettre de financer l'acquisition de Sapient.

Les caractéristiques des swaps sont présentées en note 26.

Les swaps sur l'Eurobond 2021 ont été qualifiés en 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 16 millions d'euros au 31 décembre 2014. La variation de juste valeur de ces instruments est comptabilisée en autres éléments du résultat global et recyclée en compte de résultat au même rythme que le versement des intérêts sur emprunt et la variation de valeur de l'actif en dollars US.

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

Par ailleurs, le swap taux fixe/taux variable sur l'Eurobond 2015 a été qualifié de couverture de la juste valeur de dette Eurobond 2015. La dette Eurobond 2015 swapée en taux variable a ainsi été réévaluée en juste valeur à la clôture de l'exercice 2012. En janvier 2013, le swap a été débouclé, donnant lieu à l'encaissement d'une soulte de 20 millions d'euros, et à la constatation d'un produit de 12 millions d'euros, qui en application d'IAS 39, a été étalée sur la durée résiduelle de l'emprunt. Cet emprunt ne fait plus l'objet de couverture à ce jour. La juste valeur du swap sur l'Eurobond 2015 était inscrite en autres créances et actifs courants pour 13 millions d'euros au 31 décembre 2012.

En 2014, suite aux demandes de conversion des porteurs de 554 604 Océanes 2018, 562 921 actions ont été livrées.

En 2013, suite aux demandes de conversion des porteurs de 2 065 260 obligations Océane 2018, 2 096 233 actions ont été livrées.

Le 29 juin 2012, Publicis Groupe a exercé son droit de remboursement anticipé contractuel (call émetteur) sur l'Océane 2014 émise le 24 juin 2009. Le 19 juillet 2012, la quasi-totalité des obligations encore en circulation, soit 24 257 895 obligations, ont été converties, et sont venues s'ajouter aux 1 492 735 obligations préalablement converties au cours du même exercice. Au total ces 25 750 630 obligations ont été converties en 25 900 629 actions, après application des différents ratios de conversion.

En ce qui concerne l'Orane, il convient de noter que la partie dette de cet instrument, qui correspond à la valeur actualisée des coupons, a été recalculée en prenant en compte les décisions de l'Assemblée générale des Oranaires qui s'est tenue le 10 octobre 2013. Il en résulte une augmentation de la dette, présentée dans le tableau ci-dessus au 31 décembre 2013.

Les dettes sur engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle ainsi que les clauses de complément de prix sont recensées de manière centralisée et estimées à la clôture d'après les clauses contractuelles et les dernières données disponibles ainsi que les projections des données concernées sur la période.

L'évolution des dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle est présentée ci-après :

(en millions d'euros)	Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle
AU 1^{ER} JANVIER 2012	190
Dettes contractées durant l'exercice	37
Rachats exercés	(25)
Réévaluation de la dette et change	(16)
AU 31 DÉCEMBRE 2012	186
Dettes contractées durant l'exercice	48
Rachats exercés	(83)
Réévaluation de la dette et change	(24)
AU 31 DÉCEMBRE 2013	127
Dettes contractées durant l'exercice	6
Rachats exercés	(53)
Réévaluation de la dette et change	3
AU 31 DÉCEMBRE 2014	83

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

ANALYSE PAR ÉCHÉANCE DE REMBOURSEMENT

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

(1) Du fait de l'abandon du projet de fusion, les dispositions de remboursement anticipé des Oranes ne trouveront pas à s'appliquer et elles continueront d'être régies par les termes actuels de leur contrat d'émission. Néanmoins, Publicis Groupe a annoncé le 16 septembre 2014 que le remboursement des Oranes sera soumis aux assemblées de porteurs d'Oranes et d'actionnaires de Publicis Groupe en 2015. De ce fait, la partie dette des Oranes a été classée à moins d'un an dans le tableau ci-dessus.

(en millions d'euros)	31 décembre 2013						
	Total	Échéance					
		2014	2015	2016	2017	2018	+ 5 ans
Emprunts obligataires ⁽¹⁾ et autres dettes bancaires	432	156	276	-	-	-	-
Dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement	78	-	-	-	-	-	78
Dettes sur acquisitions de titres de participation	223	89	55	56	14	9	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	127	77	20	16	13	1	-
TOTAL	860	322	351	72	27	10	78

(1) L'Assemblée des Oranaires qui s'est tenue le 10 octobre 2013 a décidé du remboursement obligatoire en actions Publicis de l'intégralité des Oranes en circulation, immédiatement après l'Assemblée des actionnaires de Publicis Groupe qui devait approuver la fusion Publicis-Omnicom. De ce fait, la partie dette des Oranes a été classée à moins d'un an dans le tableau ci-dessus.

(en millions d'euros)	31 décembre 2012						
	Total	Échéance					
		2013	2014	2015	2016	2017	+ 5 ans
Emprunts obligataires et autres dettes bancaires	525	105	141	271	2	2	4
Dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement	81	-	-	-	-	-	81
Dettes sur acquisitions de titres de participation	317	144	84	50	39	-	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	186	130	17	24	8	6	1
TOTAL	1 109	379	242	345	49	8	86

Analyse par devise

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Euros *	1 681	435	482
Dollars américains	264	148	141
Autres devises	215	277	486
TOTAL	2 160	860	1 109

* Y compris 1 294 millions d'euros d'Eurobonds swapés en USD au 31 décembre 2014.

Analyse par catégorie de taux

Voir note 26 « Gestion des risques - Exposition au risque de taux ».

Exposition au risque de liquidité

Les paiements futurs relatifs à la dette financière hors effets de l'actualisation (à l'exclusion des dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement) se présentent comme suit :

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2013						
	Échéance						
	Total	2014	2015	2016	2017	2018	+ 5 ans
Emprunts obligataires et autres dettes bancaires	445	167	278	-	-	-	-
Dettes sur acquisitions de titres de participation	240	92	59	63	16	10	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	137	80	22	18	15	2	-
TOTAL	822	339	359	81	31	12	-

(en millions d'euros)	31 décembre 2012						
	Échéance						
	Total	2013	2014	2015	2016	2017	+ 5 ans
Emprunts obligataires et autres dettes bancaires	610	113	24	154	294	7	18
Dettes sur acquisitions de titres de participation	335	148	89	54	44	-	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	199	135	19	27	9	7	2
TOTAL	1 144	396	132	235	347	14	20



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 2014 de 3 158 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 3 473 millions d'euros au 31 décembre 2014. Les deux composantes principales de ces lignes sont un crédit syndiqué multidevises de 1 200 millions d'euros, à échéance 2016 et une facilité de crédit de 1 890 millions de dollars US mise en place fin 2014 dans le cadre de l'acquisition de Sapient. Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent largement de faire face au paiement de la partie à moins d'un an de la dette financière du Groupe.

Les emprunts obligataires émis par le Groupe, qui composent l'essentiel de la dette si l'on exclut les découverts bancaires, ne comportent pas de « covenants » financiers. Les clauses d'exigibilité anticipée (« credit default events ») sont de type standard (liquidation, cessation des paiements, défaut de paiement de la dette elle-même ou de remboursement d'une autre dette d'un montant supérieur à un seuil défini) et sont applicables généralement au-delà d'un seuil de 25 millions d'euros. La seule option de remboursement anticipé par les porteurs est relative à l'Océane 2018 et exerçable en janvier 2014.

Le Groupe n'a pas mis en place de dérivés de crédit à ce jour.

Contrats de location-financement

Le rapprochement entre les paiements futurs minimaux au titre des contrats de location-financement et la valeur actualisée des paiements minimaux nets au titre des locations se présente de la façon suivante :

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2013						
	Total	Échéance					
		2014	2015	2016	2017	2018	+ 5 ans
Paiements minimaux	206	9	9	9	10	10	159
Effets de l'actualisation	(129)	(9)	(9)	(9)	(10)	(10)	(82)
VALEUR ACTUALISÉE DES PAIEMENTS MINIMAUX	77	-	-	-	-	-	77

(en millions d'euros)	31 décembre 2012						
	Total	Échéance					
		2013	2014	2015	2016	2017	+ 5 ans
Paiements minimaux	234	9	9	9	10	10	187
Effets de l'actualisation	(153)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(108)
VALEUR ACTUALISÉE DES PAIEMENTS MINIMAUX	81	-	-	-	1	1	79

Note 23 AUTRES DETTES ET PASSIFS COURANTS

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013 *	31 décembre 2012 *
Avances et acomptes reçus	364	378	451
Dettes envers le personnel	471	433	445
Dettes fiscales (hors impôt société)	218	194	197
Produits constatés d'avance	354	345	319
Dérivés adossés aux actifs et passifs courants	37	20	4
Dérivés sur Eurobond 2021 et 2024	27	-	-
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	15	5	3
Autres passifs courants	226	273	235
TOTAL	1 712	1 648	1 654

* En application d'IFRIC 21, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».

Note 24 ENGAGEMENTS

Contrats de location simple

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2013						
	Total	Échéance					
		2014	2015	2016	2017	2018	+ 5 ans
Engagements donnés							
Contrats de location simple	1 586	255	235	203	183	158	552
Engagements reçus							
Contrats de sous-locations immobilières	15	4	2	2	1	1	5

(en millions d'euros)	31 décembre 2012						
	Total	Échéance					
		2013	2014	2015	2016	2017	+ 5 ans
Engagements donnés							
Contrats de location simple	1 508	242	229	195	175	160	507
Engagements reçus							
Contrats de sous-locations immobilières	18	5	3	2	1	1	6

Les charges de location (nettes des revenus des sous-locations) se sont élevées à 281 millions d'euros en 2014, 268 millions d'euros en 2013 et 258 millions d'euros en 2012.

Autres engagements

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

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

(2) Il s'agit, à hauteur de 499 millions d'euros, de redevances minimum garanties dans le cadre de contrats d'exploitation d'espaces publicitaires. Par ailleurs, le Groupe reste engagé sur deux années à des niveaux d'achats minimums qui en cas de non-réalisation, pourraient donner lieu à des paiements en numéraire et en services pouvant atteindre un maximum de 21 millions d'euros par an, ce contrat expirant au 30 juin 2016.

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

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

(5) Il s'agit d'engagements commerciaux reçus, pour une durée initiale de 5 ans à compter de l'année 2010 expirant le 30 juin 2015, pour un montant de 21 millions d'euros par an.

(en millions d'euros)	31 décembre 2013			
	Total	Échéance		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties ⁽¹⁾	157	45	64	48
Autres engagements ⁽²⁾	560	131	352	77
Engagements d'acquisition de titres de participation ⁽³⁾	11	11	-	-
TOTAL	728	187	416	125
Engagements reçus				
Lignes de crédit non utilisées ⁽⁴⁾	2 124	420	1 704	-
Autres engagements ⁽⁵⁾	38	22	9	7
TOTAL	2 162	442	1 713	7

(1) Au 31 décembre 2013, les cautions et garanties comprennent une garantie de paiement des taxes immobilières et des charges relatives à l'immeuble de Leo Burnett à Chicago, pour un montant total de 58 millions d'euros étalés jusqu'en 2019. Elles comprennent également environ 7 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.

(2) Il s'agit, à hauteur de 519 millions d'euros, de redevances minimum garanties dans le cadre de contrats d'exploitation d'espaces publicitaires. Par ailleurs, le Groupe reste engagé sur quatre années à des niveaux d'achats minimums qui en cas de non-réalisation, pourraient donner lieu à des paiements en numéraire et en services pouvant atteindre un maximum de 27 millions d'euros pour l'ensemble de la durée du contrat expirant au 30 juin 2015 (18 millions d'euros maximum par an).

(3) Il s'agit d'engagement de rachat de sociétés en Roumanie pour 11 millions d'euros.

(4) Les lignes de crédit non utilisées comprennent 1 909 millions d'euros de lignes de crédit confirmées.

(5) Il s'agit d'engagements commerciaux reçus, pour une durée initiale de 5 ans à compter de l'année 2010 expirant le 30 juin 2015, pour un montant de 18 millions d'euros par an.

(en millions d'euros)	31 décembre 2012			
	Total	Échéance		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties ⁽¹⁾	106	41	24	41
Autres engagements ⁽²⁾	577	127	381	69
Engagements d'acquisition de titres de participation ⁽³⁾	331	331	-	-
TOTAL	1 014	499	405	110
Engagements reçus				
Lignes de crédit non utilisées ⁽⁴⁾	2 126	419	1 707	-
Autres engagements ⁽⁵⁾	58	22	35	1
TOTAL	2 184	441	1 743	1

(1) Au 31 décembre 2012, les cautions et garanties comprennent une garantie de paiement des taxes immobilières et des charges relatives à l'immeuble de Leo Burnett à Chicago, pour un montant total de 73 millions d'euros étalés jusqu'en 2019. Elles comprennent également environ 7 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.

(2) Il s'agit, à hauteur de 524 millions d'euros, de redevances minimum garanties dans le cadre de contrats d'exploitation d'espaces publicitaires. Par ailleurs, le Groupe reste engagé sur quatre années à des niveaux d'achats minimums qui en cas de non-réalisation, pourraient donner lieu à des paiements en numéraire et en services pouvant atteindre un maximum de 47 millions d'euros pour l'ensemble de la durée du contrat expirant au 30 juin 2015 (19 millions d'euros maximum par an).

(3) Il s'agit d'engagements de rachat de titres concernant l'Offre Publique d'Achat de LBi pour 328 millions d'euros.

(4) Les lignes de crédit non utilisées comprennent 1 912 millions d'euros de lignes de crédit confirmées.

(5) Il s'agit d'engagements commerciaux reçus, pour une durée initiale de 5 ans à compter de l'année 2010 expirant le 30 juin 2015, pour un montant de 19 millions d'euros par an.

Obligations liées aux emprunts et aux Oranes

Oranes - Obligations remboursables en actions nouvelles ou existantes - septembre 2022

Après le remboursement des dix premières tranches de l'emprunt au 1^{er} septembre de chaque année depuis 2005, et ajustement du coefficient de remboursement de 1 à 1,015 action par Orane, chaque Orane donne contractuellement droit à recevoir 8,12 actions Publicis Groupe nouvelles ou existantes, à raison de 1,015 par an jusqu'au 20^e anniversaire de l'emprunt. Publicis Groupe a donc un engagement de livrer 1 585 561 actions chaque année, de septembre 2015 à 2022, soit 12 684 488 actions au total, qui peuvent être, au choix de Publicis Groupe, soit des actions nouvelles à émettre, soit des actions existantes qu'elle détiendrait en portefeuille.

Par ailleurs, une Assemblée des Oranaires s'était tenue le 10 octobre 2013 pour décider, sous réserve de l'approbation de la fusion Publicis/Omnicom par les Assemblées des actionnaires de Publicis Groupe d'une part et Omnicom Group d'autre part, du remboursement obligatoire en actions Publicis de l'intégralité des Oranes en circulation immédiatement après ces assemblées.

Du fait de l'abandon du projet de fusion, les dispositions de remboursement anticipé des Oranes ne trouvent pas à s'appliquer et elles continuent donc à être régies par les termes actuels de leur contrat d'émission. Néanmoins, Publicis Groupe a annoncé le 16 septembre 2014 que le remboursement anticipé des Oranes sera soumis aux assemblées de porteurs d'Oranes et d'actionnaires de Publicis Groupe en 2015.

Océane 2018 - 2,75 % actuariel - janvier 2018

Au cours du mois de janvier 2014, toutes les obligations restantes ont été soit converties, soit remboursées. Il n'existe plus d'Océanes 2014 au 31 décembre 2014.

Obligations liées aux bons de souscription d'actions

L'exercice des bons de souscription, qui peut intervenir à tout moment depuis le 24 septembre 2013 et ce jusqu'au 24 septembre 2022, entraîne une augmentation de capital de Publicis Groupe. La parité de remboursement a été ajustée d'un multiple de 1,015 afin de tenir compte de la part des distributions prélevée sur les réserves et les primes de la Société. Après l'annulation des bons de souscription rachetés au cours des exercices 2005, 2006 et 2013, et l'exercice en 2014 de 674 652 bons de souscription ayant donné lieu à création de 684 773 actions nouvelles, Publicis Groupe est, au 31 décembre 2014, engagé à créer (dans l'hypothèse où les 2 170 476 bons de souscription d'actions restant en circulation seraient exercés) 2 203 033 actions de 0,40 euro de nominal et 30,10 euros de prime.

Nantissement, garantie ou sûreté

Au 31 décembre 2014, il n'existe aucun engagement significatif de type nantissement, garantie ou sûreté réelle.

Note 25 INSTRUMENTS FINANCIERS

Bilan par catégorie d'instruments financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2014						
	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances, Emprunts et dettes	Actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Autres actifs financiers	195	-	123	72	-	-	-
Clients et comptes rattachés	7 676	-	-	7 676	-	-	-
Autres créances et actifs courants ⁽¹⁾	133	-	-	66	-	-	67
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 158	3 158	-	-	-	-	-
ACTIFS	11 162	3 158	123	7 814	0	-	67
Dettes financières à plus d'un an	1 627	-	-	-	-	1 627	-
Dettes financières à moins d'un an	533	-	-	-	-	533	-
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	2 160	-	-	-	-	2 160	-
Fournisseurs et comptes rattachés	9 640	-	-	9 640	-	-	-
Autres dettes et passifs courants ⁽²⁾	304	-	-	225	-	-	79
PASSIFS	12 104	-	-	9 865	-	2 160	79

(en millions d'euros)	31 décembre 2013						
	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances, Emprunts et dettes	Actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Autres actifs financiers	121	-	44	74	3	-	-
Clients et comptes rattachés	6 994	-	-	6 994	-	-	-
Autres créances et actifs courants ⁽¹⁾	103	-	-	69	-	-	34
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 442	1 442	-	-	-	-	-
ACTIFS	8 660	1 442	44	7 137	3	-	34
Dettes financières à plus d'un an	538	-	-	-	-	538	-
Dettes financières à moins d'un an	322	-	-	-	-	322	-
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	860	-	-	-	-	860	-
Fournisseurs et comptes rattachés	8 636	-	-	8 636	-	-	-
Autres dettes et passifs courants ⁽²⁾	298	-	-	273	-	-	25
PASSIFS	9 794	-	-	8 909	-	860	25

(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 reçues, des dettes envers le personnel, des dettes fiscales et des produits constatés d'avance (voir note 23).

31 décembre 2012							
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances, Emprunts et dettes	Actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Autres actifs financiers	242	-	162	78	2	-	-
Clients et comptes rattachés	6 841	-	-	6 841	-	-	-
Autres créances et actifs courants ⁽¹⁾	102	-	-	83	-	-	19
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 314	1 314	-	-	-	-	-
ACTIFS	8 499	1 314	162	7 002	2	-	19
Dettes financières à plus d'un an	730	-	-	-	-	730	-
Dettes financières à moins d'un an	379	-	-	-	-	379	-
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	1 109	-	-	-	-	1 109	-
Fournisseurs et comptes rattachés	8 249	-	-	8 249	-	-	-
Autres dettes et passifs courants ⁽²⁾	242	-	-	235	-	-	7
PASSIFS	9 600	-	-	8 484	-	1 109	7

(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 reçues, des dettes envers le personnel, des dettes fiscales et des produits constatés d'avance (voir note 23).

Compte de résultat par catégorie d'instruments financiers

31 décembre 2014									
(en millions d'euros)	Valorisation à la juste valeur	Intérêts sur actifs réévalués à la juste valeur	Dividendes sur actifs disponibles à la vente	Dépréciation sur actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti		Prêts et créances		Variation de valeur des dérivés
					Effets de change	Intérêts	Effets de change	Dépréciations et autres reprises	
Résultat opérationnel	-	-	-	-	-	-	-	(17)	-
Coût de l'endettement financier net	-	26	-	-	-	(48)	-	-	-
Autres charges et produits financiers ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	24	-	(19)

31 décembre 2013									
(en millions d'euros)	Valorisation à la juste valeur	Intérêts sur actifs réévalués à la juste valeur	Dividendes sur actifs disponibles à la vente	Dépréciation sur actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti		Prêts et créances		Variation de valeur des dérivés
					Effets de change	Intérêts	Effets de change	Dépréciations et autres reprises	
Résultat opérationnel	-	-	-	-	-	-	-	5	-
Coût de l'endettement financier net	-	20	-	-	-	(46)	-	-	-
Autres charges et produits financiers ⁽¹⁾	-	-	1	-	-	-	9	-	(2)

(1) À l'exclusion du coût financier lié à l'actualisation des provisions immobilières à long terme et aux provisions pour retraites (voir note 7).

31 décembre 2012									
(en millions d'euros)	Valorisation à la juste valeur	Intérêts sur actifs réévalués à la juste valeur	Dividendes sur actifs disponibles à la vente	Dépréciation sur actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dette au coût amorti		Prêts et créances		Variation de valeur des dérivés
					Effets de change	Intérêts	Effets de change	Dépréciations et autres reprises	
Résultat opérationnel	-	-	-	-	-	-	-	(23)	-
Coût de l'endettement financier net	-	41	-	-	-	(71)	-	-	-
Autres charges et produits financiers ⁽¹⁾	-	-	1	-	-	-	-	-	(3)

(1) À l'exclusion du coût financier lié à l'actualisation des provisions immobilières à long terme et aux provisions pour retraites (voir note 7).

Juste valeur

La valeur comptable des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est proche de la juste valeur, sauf pour les dettes financières dont la juste valeur est de 2 366 millions d'euros au 31 décembre 2014 (vs. une valeur comptable de 2 160 millions d'euros). Au 31 décembre 2013, la juste valeur des dettes financières était de 955 millions d'euros (vs. une valeur comptable de 860 millions d'euros).

La juste valeur des Eurobonds et des emprunts obligataires avec option de conversion et des Oranes pour la partie dette a été calculée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus aux taux d'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 2014

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Placements liquides à court terme	2 666	-	-	2 666
Actifs financiers disponibles à la vente	52	-	71	123
Instruments dérivés Actifs	-	67	-	67
	2 718	67	71	2 856
Instruments dérivés Passifs	-	(79)	-	(79)
TOTAL	2 718	(12)	71	2 777

31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Placements liquides à court terme	1 001	-	-	1 001
Actifs financiers disponibles à la vente	41	-	6	47
Instruments dérivés Actifs	-	34	-	34
	1 042	34	6	1 082
Instruments dérivés Passifs	-	(25)	-	(25)
TOTAL	1 042	9	6	1 057

31 DÉCEMBRE 2012

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Placements liquides à court terme	965	-	-	965
Actifs financiers disponibles à la vente	67	-	97	164
Instruments dérivés Actifs	-	19	-	19
	1 032	19	97	1 148
Instruments dérivés Passifs	-	(7)	-	(7)
TOTAL	1 032	12	97	1 141

Note 26 GESTION DES RISQUES

Exposition au risque de taux

La répartition des dettes entre taux fixe et taux variable est décidée par la Direction du Groupe et revue périodiquement en fonction de l'évolution prévisible des taux d'intérêts.

À fin 2014, la dette financière brute du Groupe hors dettes sur acquisitions de titres de participation et sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) se trouve composée :

- à hauteur de 61 % par des emprunts à taux fixe dont le taux moyen 2014 a été de 4 % ;
- à hauteur de 39 % par des emprunts à taux variable.

Le tableau suivant présente la valeur comptable au 31 décembre 2014 par échéance des instruments financiers du Groupe qui sont exposés au risque de taux d'intérêt :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2014	Échéances		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Taux fixe				
Eurobond 2024 ^{(1) (3) (4)}	601	-	-	601
Eurobond 2021 ^{(2) (3)}	693	-	-	693
Eurobond 2015	255	255	-	-
Oranes (partie dette)	28	28	-	-
Dettes liées à des contrats de location-financement	88	-	-	88
Passif (actif) net à taux fixe avant gestion	1 665	283	-	1 382
Eurobond 2024 swapé en taux variable ⁽¹⁾	(601)	-	-	(601)
PASSIF (ACTIF) NET À TAUX FIXE APRÈS GESTION	1 064	283	-	781
Taux variable				
Emprunts bancaires	64	45	19	-
Soldes créditeurs de banques	26	26	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 158)	(3 158)	-	-
Autres actifs financiers	(194)	-	-	(194)
PASSIF (ACTIF) NET À TAUX VARIABLE AVANT GESTION	(3 262)	(3 087)	19	(194)
Eurobond 2024 swapé en taux variable ⁽¹⁾	601	-	-	601
PASSIF (ACTIF) NET À TAUX VARIABLE APRÈS GESTION	(2 661)	(3 087)	19	407

(1) Les swaps sur Eurobond 2024 ont les caractéristiques suivantes :

- 300 m€ équivalent, 10 ans, à Libor 3 mois + 113,65 bp ;
- 300 m€ équivalent, 10 ans, à Libor 3 mois + 110 bp.

(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, 2,9180 % taux fixe.

(3) Net des frais d'émission.

(4) Y compris revalorisation de la dette.

Exposition au risque de change

Actif net

Le tableau ci-après présente l'actif net du Groupe au 31 décembre 2014 ventilé sur les principales devises :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2014						
		Euro ⁽¹⁾	Dollar US	Livre sterling	Real brésilien	Yuan	Autres
Actifs	20 626	3 805	10 486	991	524	1 208	3 612
Passifs	14 511	3 808	6 714	757	242	765	2 225
ACTIF NET	6 115	(3)	3 772	234	282	443	1 387
Effet des couvertures de change ⁽²⁾		1 563	(1 481)	264			(346)
ACTIF NET APRÈS COUVERTURE	6 115	1 560	2 291	498	282	443	1 041

(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 :

	2014	2013	2012
Euro	17 %	17 %	18 %
Dollar US	47 %	46 %	46 %
Livre sterling	8 %	8 %	7 %
Autres	28 %	29 %	29 %
TOTAL DES REVENUS	100 %	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 40 millions d'euros sur le revenu consolidé 2014 ;
- de 7 millions d'euros sur la marge opérationnelle 2014.

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 prêt/emprunt intragroupe, celles-ci font l'objet de couvertures appropriées, dès lors qu'elles présentent une exposition significative nette au risque de change.

Les instruments financiers dérivés utilisés sont en général des contrats de change à terme ou des swaps de devises.

Exposition au risque de contrepartie client

Le Groupe analyse ses créances clients en se focalisant notamment sur l'amélioration de ses délais de recouvrement, dans le cadre de la gestion de son besoin en fonds de roulement. La Trésorerie Groupe effectue un suivi des créances échues pour l'ensemble du Groupe. Par ailleurs, le Groupe revoit périodiquement la liste des principaux clients afin de déterminer l'exposition au risque de contrepartie client à l'échelle du Groupe et met en place si nécessaire un suivi spécifique sous forme d'un état hebdomadaire synthétisant l'exposition vis-à-vis de certains clients.

Les dépréciations éventuelles sont évaluées sur une base individuelle et prennent en compte différents critères comme la situation du client et les retards de paiement. Aucune dépréciation n'est passée sur une base globale.

Le tableau ci-dessous détaille l'antériorité des créances clients facturées, sur les trois derniers exercices :

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
Créances non échues	5 067	4 538	4 564
Créances échues :			
Jusqu'à 30 jours	396	368	452
31 à 60 jours	118	122	131
61 à 90 jours	48	32	44
91 à 120 jours	23	27	28
Plus de 120 jours	89	89	102
TOTAL CRÉANCES ÉCHUES	674	638	757
CRÉANCES CLIENTS FACTURÉES	5 741	5 176	5 321
Dépréciation	(77)	(77)	(101)
CRÉANCES CLIENTS FACTURÉES NETTES	5 664	5 099	5 220



Information sur les principaux clients

En % du revenu	2014	2013	2012
Cinq premiers clients	17 %	18 %	19 %
Dix premiers clients	24 %	25 %	27 %
Vingt premiers clients	33 %	34 %	37 %
Trente premiers clients	40 %	41 %	44 %
Cinquante premiers clients	49 %	50 %	53 %
Cent premiers clients	59 %	61 %	63 %

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 la trésorerie. 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.

Autre

Le 9 mai 2014, Publicis Groupe SA et Omnicom Group Inc. ont annoncé conjointement mettre un terme à leur projet de fusion (annoncé le 28 juillet 2013) par un accord mutuel compte tenu des difficultés à réaliser cette opération dans des délais raisonnables. Les deux entreprises se sont mutuellement dégagées de toute responsabilité et aucune indemnité ne sera versée de part et d'autre.

Par ailleurs, un recours visant notamment à faire interdire la fusion avait été déposé le 5 août 2013 par certains actionnaires d'Omnicom Group Inc. auprès de la Cour Suprême de l'État de New York. Le 22 mai 2014, à la suite de l'annonce de l'abandon du projet de fusion, les demandeurs se sont désistés de cette procédure.

Note 27 INFORMATION SECTORIELLE

Information par secteur d'activité

L'organisation que Publicis Groupe développe depuis plusieurs années est conçue pour assurer aux clients du Groupe une prestation de communication globale et holistique imbriquant toutes les disciplines.

Le Groupe a identifié des secteurs opérationnels qui correspondent aux réseaux d'agences et qui peuvent être regroupés dans la mesure où leurs caractéristiques économiques sont similaires (convergence des niveaux de marge des différents secteurs opérationnels) ainsi que la nature des services fournis aux clients (panel complet de services publicitaires et de communication) et le type de clients auxquels sont destinés ces services (les 20 premiers clients du Groupe sont clients de plusieurs secteurs opérationnels). Les secteurs opérationnels sont ainsi regroupés en un seul secteur à présenter, conformément à la norme IFRS 8.

Information par zone géographique

Compte tenu de l'importance de la localisation géographique dans l'analyse de l'activité, le Groupe a fait le choix de maintenir un niveau d'information détaillé par zone géographique.

Les informations sont déterminées sur la base de la localisation des agences.

EXERCICE 2014

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Asie Pacifique	Amérique latine	Moyen-Orient et Afrique	Total
Informations concernant le compte de résultat						
Revenu ⁽¹⁾	2 237	3 490	861	449	218	7 255
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(51)	(50)	(16)	(5)	(3)	(125)
Marge opérationnelle y compris frais de fusion et frais d'acquisition Sapient	268	698	115	61	40	1 182
Marge opérationnelle hors frais de fusion et frais d'acquisition Sapient	257	716	115	61	40	1 189
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(11)	(35)	(1)	(4)	-	(51)
Perte de valeur	(38)	(15)	(13)	(6)	-	(72)
Informations concernant le bilan						
Écarts d'acquisitions nets	2 253	3 467	770	402	114	7 006
Immobilisations incorporelles nettes	148	769	4	34	-	955
Immobilisations corporelles nettes	296	199	31	17	9	552
Autres actifs financiers	142	26	21	5	1	195
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(53)	(56)	(7)	(16)	(3)	(135)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(58)	(1)	-	7	-	(52)
Acquisitions de filiales	(134)	(143)	(43)	(73)	(10)	(403)

(1) Compte tenu du mode de détermination de cet indicateur (différence entre les ventes et les achats externes liés aux ventes) il n'y a pas d'éliminations entre les différentes zones.

EXERCICE 2013

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Asie Pacifique	Amérique latine	Moyen-Orient et Afrique	Total
Informations concernant le compte de résultat						
Revenu ⁽¹⁾	2 154	3 303	836	464	196	6 953
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(48)	(49)	(15)	(4)	(3)	(119)
Marge opérationnelle y compris frais de fusion	204	670	113	78	42	1 107
Marge opérationnelle hors frais de fusion	242	670	113	78	42	1 145
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(9)	(34)	(1)	(5)	-	(49)
Perte de valeur	(1)	(3)	-	-	-	(4)
Informations concernant le bilan						
Écarts d'acquisitions nets	2 095	2 813	701	408	106	6 123
Immobilisations incorporelles nettes	196	702	4	37	0	939
Immobilisations corporelles nettes	285	174	32	15	7	513
Autres actifs financiers	67	22	26	5	1	121
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(61)	(39)	(16)	(7)	(3)	(126)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(14)	63	1	(1)	-	49
Acquisitions de filiales	(395)	(115)	(143)	(13)	(20)	(686)

(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.

EXERCICE 2012

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Asie Pacifique	Amérique latine	Moyen-Orient et Afrique	Total
Informations concernant le compte de résultat						
Revenu ⁽¹⁾	1 976	3 146	842	463	183	6 610
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(46)	(56)	(15)	(6)	(3)	(126)
Marge opérationnelle	256	580	114	82	30	1 062
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(8)	(31)	(2)	(4)	-	(45)
Perte de valeur	(3)	(7)	-	-	(1)	(11)
Informations concernant le bilan						
Écarts d'acquisitions nets	1 654	2 834	649	449	81	5 667
Immobilisations incorporelles nettes	161	768	3	49	1	982
Immobilisations corporelles nettes	279	174	35	12	6	506
Autres actifs financiers	143	65	28	5	1	242
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(60)	(39)	(18)	(4)	(2)	(123)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(118)	1	(3)	-	-	(120)
Acquisitions de filiales	(135)	(33)	(51)	(143)	(7)	(369)

(1) Compte tenu du mode de détermination de cet indicateur (différence entre les ventes et les achats externes liés aux ventes) il n'y a pas d'éliminations entre les différentes zones.

Note 28 PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACQUISITION D' ACTIONS ET PLANS D' ACTIONS GRATUITES DE PUBLICIS GROUPE SA

Les plans d'actions gratuites en cours au 31 décembre 2014 ont les caractéristiques suivantes :

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2014 » (mars 2014)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. Ensuite, les actions gratuites sont soumises à des critères de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2014. L'attribution, effectuée en mars 2014, deviendra effective en mars 2018, à l'exception des salariés français pour lesquels elle deviendra effective en mars 2017.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2013 » (avril 2013) et « LTIP 2013-2015 » (juin 2013) pour les seuls membres du Directoire

Dans le cadre de ces plans, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. Ensuite, en ce qui concerne le LTIP 2013, les actions étaient soumises à des critères de performance supplémentaires, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2013. La mesure de la performance, effectuée en mars 2014, a fixé à 59,7 % le taux d'atteinte des objectifs pour le plan LTIP 2013. L'attribution, effectuée en avril 2013, sera effective en avril 2017, à l'exception des salariés français pour lesquels la livraison sera effective en avril 2016. Pour ce qui est du LTIP 2013-2015 réservée aux seuls membres du Directoire, le taux d'atteinte des objectifs sera fixé après la clôture des comptes 2015. L'attribution, effectuée en juin 2013, sera effective en juin 2017, à l'exception des membres du Directoire français pour lesquels la livraison sera effective en juin 2016.

- Plan d'attribution d'actions gratuites dans le cadre d'un plan de « co-investissement » (avril 2013)

Dans le cadre de ce plan, proposé à 200 dirigeants du Groupe, il est attribué à chaque bénéficiaire une action gratuite et 7,03 options de souscription d'actions pour chaque action Publicis achetée pour leur compte par l'intermédiaire de LionLead, structure dédiée à l'opération d'investissement. Les actions gratuites sont soumises à des conditions de maintien de la totalité de l'investissement et de présence pendant toute la période d'acquisition des droits, qui est de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des actions gratuites reçues pendant deux ans. L'attribution de ces actions a été effectuée en avril 2013 et la livraison sera effective en avril 2017, à l'exception des salariés français pour lesquels la livraison sera effective en avril 2016.

Les actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux sont soumises à des conditions de performance supplémentaires, de telle sorte que le nombre d'actions effectivement livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité sur la période 2013-2015.

- Plan d'attribution d'actions gratuites aux salariés des 26 pays suivants (février 2013) : Australie, Autriche, Bulgarie, Colombie, Corée, Costa Rica, Émirats arabes, Grèce, Guatemala, Hong-Kong, Hongrie, Israël, Liban, Malaisie, Ile Maurice, Nouvelle-Zélande, Panama, Puerto Rico, République tchèque, Roumanie, Serbie, Singapour, Suisse, Taiwan, Thaïlande, Turquie.

Dans le cadre de ce plan, comme cela a été fait en France en 2009, aux États-Unis en 2010 et dans 16 autres pays en 2011, 50 actions gratuites ont été attribuées le 1^{er} février 2013 à tous les salariés ayant au moins six mois d'ancienneté et travaillant plus de 21 heures hebdomadaires dans une filiale détenue à plus de 50 % implantée dans l'un des pays concernés. La livraison des actions est soumise à une condition de présence de quatre ans : les actions gratuites seront livrées aux bénéficiaires en février 2017, date à laquelle ils en deviendront propriétaires et pourront exercer leurs droits d'actionnaires.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2012 » (avril 2012)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. Ensuite, les actions gratuites sont soumises à des critères de performance supplémentaires, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2012. La mesure de la performance, effectuée en mars 2013, a fixé à 100 % le taux d'atteinte des objectifs pour ce plan. L'attribution, effectuée en avril 2012, deviendra effective en avril 2016, à l'exception des salariés français pour lesquels elle deviendra effective en avril 2015.

- Plan d'attribution d'actions gratuites aux salariés des 16 pays suivants (décembre 2011) : Allemagne, Belgique, Brésil, Canada, Danemark, Espagne, Finlande, Inde, Italie, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Suède.

Dans le cadre de ce plan, comme cela a été fait en France en 2009 et aux États-Unis en 2010, 50 actions gratuites ont été attribuées le 1^{er} décembre 2011 à tous les salariés ayant au moins six mois d'ancienneté et travaillant plus de 21 heures hebdomadaires dans une filiale détenue à plus de 50 % implantée dans l'un des pays concernés. La livraison des actions est soumise à une condition de présence de deux ans pour l'Espagne et l'Italie, assortie d'une condition de conservation des titres de trois ans, et de quatre ans pour les autres pays : les actions gratuites ont été livrées aux bénéficiaires en décembre 2013 pour l'Espagne et l'Italie et seront livrées en décembre 2015 pour les autres pays, date à laquelle ils en deviendront propriétaires et pourront exercer leurs droits d'actionnaires.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2011 » (avril 2011)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. Ensuite, les actions gratuites sont soumises à des critères de performance supplémentaires, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2011. La mesure de la performance, effectuée en mars 2012, a fixé à 95,7 % le taux d'atteinte des objectifs pour ce plan. L'attribution, effectuée en avril 2011, deviendra effective en avril 2015, à l'exception des salariés français pour lesquels la livraison a été effective en avril 2014.

- Plan d'attribution d'actions gratuites aux salariés des entités américaines (décembre 2010)

Dans le cadre de ce plan aux États-Unis, 50 actions gratuites ont été attribuées le 1^{er} décembre 2010 à tous les salariés travaillant plus de 21 heures hebdomadaires dans une filiale aux États-Unis, détenue à plus de 50 %. La livraison des actions est soumise à une condition de présence de quatre ans : les actions gratuites ont été livrées aux bénéficiaires en décembre 2014.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2010 » (août 2010) et « LTIP 2010-2012 » pour les seuls membres du Directoire (septembre 2010)

Dans le cadre de ces plans, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. Ensuite, les actions sont soumises à des critères de performance supplémentaires, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2010 (ou sur la période 2010-2012 pour les seuls membres du Directoire). La mesure de la performance, effectuée en mars 2011, a fixé à 100 % le taux d'atteinte des objectifs pour le plan LTIP 2010 et à 98,6 % le taux d'atteinte des objectifs pour le plan LTIP 2010-2012 (Directoire).

L'attribution, effectuée en août (et septembre pour les seuls membres du Directoire) 2010, a été effective en août (et septembre) 2014, à l'exception des salariés français pour lesquels la livraison a été effective en août (et septembre) 2013.

- Plan d'attribution d'actions gratuites accordé à certains salariés de Razorfish (décembre 2009)

Lors de l'acquisition de Razorfish, certains salariés bénéficiaient de plans d'attribution de « Restricted Shares Units » Microsoft accordés entre 2007 et 2009. Le 1^{er} décembre 2009, un nouveau plan d'attribution d'actions gratuites Publicis Groupe a été consenti, sous condition de présence effective et reprenant les mêmes bénéficiaires, le même nombre de titres attribués après conversion en actions Publicis Groupe et les mêmes dates d'acquisition des droits que plans antérieurs existants (de janvier 2010 à septembre 2015, pour la plupart des bénéficiaires). Le nombre d'actions gratuites Microsoft en cours d'acquisition a été converti en actions Publicis Groupe, en appliquant le rapport existant entre la moyenne des 20 derniers cours de l'action Microsoft et celle de l'action Publicis Groupe à la date de l'acquisition, soit le 13 octobre 2009.

Les plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions en cours au 31 décembre 2014 ont les caractéristiques suivantes :

- Plan d'attribution d'options de souscription d'actions dans le cadre d'un plan de « co-investissement » (avril 2013)

Dans le cadre de ce plan, proposé à 200 dirigeants du Groupe, il est attribué à chaque bénéficiaire une action gratuite et 7,03 stock-options pour chaque action Publicis achetée pour leur compte par l'intermédiaire de LionLead, structure dédiée à l'opération d'investissement. Les stock-options sont soumises à des conditions de maintien de la totalité de l'investissement et de présence pendant toute la période d'acquisition des droits, qui est de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans. Ces options, dont l'attribution a été effectuée en avril 2013, deviendront exerçables en avril 2017, à l'exception des salariés français pour lesquels elles deviendront exerçables en avril 2016.

Les options sont également soumises à des critères de performance, de telle sorte que le nombre d'options effectivement exerçables dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité sur la période 2013-2015. De plus, une condition de marché, destinée à limiter le gain théorique calculé à l'issue d'une période de trois ans à 50 % du prix d'exercice de l'option, conduira également à ajuster le nombre d'options exerçables.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2006-2008 » (vingt-deuxième tranche en 2006 et vingt-troisième tranche en 2007)

Dans le cadre de ce plan, chaque option accordée donne droit d'acquérir une action avec un prix d'exercice égal à la moyenne des cours de Bourse de l'action Publicis pendant les 20 jours précédant la date d'attribution. Sur le nombre total attribué, le nombre d'options exerçables a été déterminé en avril 2009 en fonction du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité sur l'ensemble de la période 2006-2008, correspondant à 62,59 % de l'attribution initiale. Pour la première moitié des options, la période d'exercice a commencé en 2009 et pour la seconde moitié en avril 2010. La période d'exercice se termine dix ans après la date d'attribution.

- Plan attribué en 2006 (vingt et unième tranche)

Dans le cadre de ce plan, chaque option accordée donne le droit d'acquérir une action, avec un prix d'exercice égal à la moyenne des cours de Bourse de l'action Publicis pendant les 20 jours précédant la date d'attribution. Les options sont exerçables après une période de quatre ans et expirent dix ans après la date d'attribution.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2003-2005 » (dix-septième tranche en 2003, dix-neuvième tranche en 2004, vingtième tranche en 2005)

Dans le cadre de ce plan, chaque option accordée donne droit d'acquérir une action avec un prix d'exercice égal au prix de revient moyen des actions propres en portefeuille à la date d'attribution. Sur le nombre total attribué, le nombre d'options exerçables a été déterminé en avril 2006 en fonction du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité sur l'ensemble de la période 2003-2005, correspondant à 98,92 % de l'attribution initiale. Pour la première moitié des options, la période d'exercice a commencé en 2006, pour la seconde moitié en 2007. La période d'exercice se termine dix ans après la date d'attribution.

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe à l'origine

Caractéristiques des plans de stock-options Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2014

Plans	Type ⁽¹⁾	Date d'attribution	Prix d'exercice des options (en euros)	Options restant à lever au 1 ^{er} janvier 2014 (ou si postérieure : date d'attribution)	Options annulées ou prescrites en 2014	Options exercées au en 2014	Options restant à lever au 31 décembre 2014	Dont exerçables au 31 décembre 2014	Date limite de levée	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
19 ^e tranche LTIP 2003-2005	A	28/09/2004	24,82	236 905	0	(236 905)	0	0	28/09/2014	-
20 ^e tranche LTIP 2003-2005	A	24/05/2005	24,76	71 077	0	(14 262)	56 815	56 815	24/05/2015	0,39
21 ^e tranche	A	21/08/2006	29,27	100 000	0	(100 000)	0	0	21/08/2016	1,63
22 ^e tranche LTIP 2006-2008	A	21/08/2006	29,27	1 034 347	0	(435 146)	599 201	599 201	21/08/2016	1,63
23 ^e tranche LTIP 2006-2008	A	24/08/2007	31,31	238 610	(2 504)	(49 145)	186 961	186 961	24/08/2017	2,64
Co-investissement 2013 - options	S	30/04/2013	52,76	5 778 302	(176 091)	0	5 602 211	0	30/04/2023	8,33
TOTAL DES TRANCHES				7 459 241	(178 595)	(835 458)	6 445 188	842 977		

(1) A = options d'achat d'actions – S = options de souscription d'actions.

L'attribution de toutes les options d'achat ou de souscription d'actions dans le cadre des plans ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition. L'attribution est également soumise à des conditions de performance hors marché pour tous les plans, à laquelle s'ajoute une condition de marché dans le cas du seul plan de co-investissement 2013.

Mouvements sur plans de stock-options Publicis Groupe au cours des trois derniers exercices

	2014		2013		2012	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options au 1 ^{er} janvier	7 459 241	47,35	2 658 680	28,27	5 892 204	27,82
Options attribuées durant l'exercice	0	0	5 949 305	52,76	-	-
Options exercées ⁽¹⁾	(835 458)	28,05	(864 119)	27,71	(2 837 244)	27,50
Options annulées ou prescrites	(178 595)	52,46	(284 625)	41,94	(396 280)	27,09
OPTIONS AU 31 DÉCEMBRE	6 445 188	49,71	7 459 241	47,35	2 658 680	28,27
Dont exerçables	842 977	29,42	1 680 939	28,74	2 658 680	28,27
(1) Cours moyen de levée des options (en euros)		60,23		56,19		40,57



Détermination de la juste valeur des options attribuées au cours des trois derniers exercices

- Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au cours des exercices 2014 : Néant
- Options de souscription d'actions attribuées au cours de l'exercice 2013 :

Options	Plan de co-investissement 2013 ⁽¹⁾
Date du Directoire	30/04/2013
Nombre d'actions attribuées au cours de l'exercice	5 949 305
Valorisation initiale de l'option attribuée (moyenne pondérée, en euros)	6,99
Hypothèses :	
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	53,37
Prix d'exercice de l'option (en euros)	52,76
Volatilité de l'action utilisée pour la valorisation de l'option	20 %
Période d'acquisition (en années) ⁽²⁾	4
Durée de vie moyenne ⁽²⁾	7

(1) Options soumises à la réalisation d'objectifs dans le cadre d'un plan à 3 ans 2013-2015. De plus, une condition de marché limite le gain théorique calculé à l'issue d'une période de 3 ans à 50 % du prix d'exercice de l'option. Compte tenu de cette condition de marché, la méthode Monte Carlo a été utilisée pour calculer la juste valeur.

(2) Pour les Français, la période d'acquisition est de 3 ans et la durée de vie moyenne de l'option est de 6,5 ans.

- Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au cours des exercices 2012 : Néant

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe à l'origine

Caractéristiques des plans d'actions gratuites Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2014

Plans	Date d'attribution initiale	Attributions au 1 ^{er} janvier 2014 (ou si postérieure : date d'attribution)	Actions annulées, prescrites ou transférées ⁽¹⁾ en 2014	Actions ayant fait l'objet d'une attribution définitive en 2014	Actions restant à attribuer au 31 décembre 2014	Date d'attribution définitive ⁽²⁾	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan LTIP 2010 – Hors France	19/08/2010	441 000	(45 250)	(395 750)	-	19/08/2014	-
Plan LTIP 2010-2012 (membres du Directoire Hors France)	22/09/2010	98 566	-	(98 566)	-	22/09/2014	-
Plan 50 actions gratuites 2010 – États-Unis	01/12/2010	303 150	(54 250)	(248 900)	-	01/12/2014	-
Plan LTIP 2011 – France	19/04/2011	75 565	(958)	(74 607)	-	19/04/2014	-
Plan LTIP 2011 – Hors France	19/04/2011	466 862	(39 125)	-	427 737	19/04/2015	0,30
Plan 50 actions gratuites 2011 – 14 pays	01/12/2011	274 775	(67 175)	-	207 600	01/12/2015	0,92
Plan LTIP 2012 – France	17/04/2012	90 500	(700)	-	89 800	17/04/2015	0,29
Plan LTIP 2012 – Hors France	17/04/2012	535 274	(55 135)	-	480 139	17/04/2016	1,30
Plan 50 actions gratuites 2013 – 26 pays	01/02/2013	250 425	(44 300)	-	206 125	01/02/2017	2,09
Plan LTIP 2013 – France	16/04/2013	81 975	(34 721)	-	47 254	16/04/2016	1,29
Plan LTIP 2013 – Hors France	16/04/2013	540 550	(248 029)	-	292 521	16/04/2017	2,29
Plan LTIP 2013-2015 (membres du Directoire France)	17/06/2013	70 000	(9 402)	-	60 598	17/06/2016	1,46
Plan LTIP 2013-2015 (membres du Directoire Hors France)	17/06/2013	35 000	(4 701)	-	30 299	17/06/2017	2,46
Plan de co-investissement 2013 – Actions gratuites France	30/04/2013	133 335	(7 638)	-	125 697	30/04/2016	1,33
Plan de co-investissement 2013 – Actions gratuites Hors France	30/04/2013	688 628	(17 411)	-	671 217	30/04/2017	2,33
Plan LTIP 2014 – France	20/03/2014	85 960	(1 720)	-	84 240	20/03/2017	2,22
Plan LTIP 2014 – Hors France	20/03/2014	553 790	(14 155)	-	539 635	20/03/2018	3,22
TOTAL DES PLANS D'ACTIONS GRATUITES		4 725 355	(644 670)	(817 823)	3 262 862		

(1) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

(2) Après cette date, les bénéficiaires français doivent respecter une période d'indisponibilité supplémentaire de deux ans.

L'attribution de toutes les actions gratuites dans le cadre des plans ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition. L'attribution est également soumise à des conditions de performance hors marché pour les plans suivants : le plan de co-investissement 2013 en ce qui concerne les membres du Directoire et les LTIP 2010 à LTIP 2014.

Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours des trois derniers exercices

	2014	2013	2012
Attributions provisoires au 1 ^{er} janvier	4 085 605	4 992 805	5 629 822
Attributions provisoires de l'année	639 750	1 908 313	681 550
Attributions définitives (livraisons)	(817 823)	(2 453 322)	(805 470)
Attribution devenues caduques	(644 670)	(362 191)	(513 097)
ATTRIBUTIONS PROVISOIRES AU 31 DÉCEMBRE	3 262 862	4 085 605	4 992 805

Détermination de la juste valeur des actions gratuites Publicis Groupe attribuées au cours des trois derniers exercices:

ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2014

Actions gratuites	LTIP 2014 ⁽¹⁾
Date du Directoire	20/03/2014
Nombre d'actions attribuées à l'origine	639 750
Valorisation initiale de l'action attribuée (Moyenne pondérée, en euros)	59,84
Hypothèses :	
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	64,10
Période d'acquisition (en années) ⁽²⁾	4

(1) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour l'année 2014.

(2) La période d'acquisition pour les Français est de 3 ans, suivie d'une période d'indisponibilité de deux ans.

ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2013 :

Actions gratuites	Plan 2013 saliés monde 26 pays ⁽¹⁾	LTIP 2013 ⁽²⁾	Plan de co- investissement 2013 ⁽³⁾	LTIP 2013-2015 ⁽³⁾
Date du Directoire	01/02/2013	16/04/2013	30/04/2013	17/06/2013
Nombre d'actions attribuées à l'origine	320 475	636 550	846 288	105 000
Valorisation initiale de l'action attribuée (Moyenne pondérée, en euros) ⁽⁴⁾	44,05	47,17	48,59	51,26
Hypothèses :				
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	48,49	51,43	53,37	54,80
Période d'acquisition (en années) ⁽⁵⁾	4	4	4	4

(1) Les pays concernés sont : Australie, Autriche, Bulgarie, Colombie, Corée, Costa Rica, Émirats arabes, Grèce, Guatemala, Hong-Kong, Hongrie, Israël, Liban, Malaisie, Ile Maurice, Nouvelle-Zélande, Panama, Puerto Rico, République tchèque, Roumanie, Serbie, Singapour, Suisse, Taiwan, Thaïlande, Turquie.

(2) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour l'année 2013.

(3) L'attribution d'actions aux membres du Directoire est soumise à la réalisation d'objectifs dans le cadre d'un plan à 3 ans 2013-2015.

(4) En ce qui concerne le plan de co-investissement, le cours de référence pris en compte pour le calcul de la juste valeur est le cours moyen du 22 au 29 avril 2013, qui correspond à la période au cours de laquelle les achats d'actions dans le cadre du plan de co-investissement ont été effectués et qui a permis de déterminer le nombre d'actions gratuites et d'options attribuées.

(5) La période d'acquisition pour les Français est de 3 ans, suivie d'une période d'indisponibilité de deux ans.

Toutes les attributions d'actions gratuites ci-dessus sont soumises à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits.

ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES AU COURS DES EXERCICES 2012

Actions gratuites	LTIP 2012
Date du Directoire	17/04/2012
Nombre d'actions attribuées à l'origine	681 550
Valorisation initiale de l'action attribuée (Moyenne pondérée, en euros)	37,66
Hypothèses :	
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	40,69
Période d'acquisition (en années) ⁽¹⁾	4

(1) La période d'acquisition pour les Français est de 3 ans, suivie d'une période d'indisponibilité de deux ans.

Il convient de noter en ce qui concerne les plans ci-dessus que seul l'ajustement pour perte des dividendes pendant la période d'acquisition est pris en compte dans la juste valeur de l'action attribuée, à l'exclusion de toute décote d'incessibilité, l'impact ayant été jugé non significatif.

Plans d'options de souscription d'actions Digitas à l'origine

Lors de l'acquisition de Digitas, ces plans ont été transformés en plans d'achat d'actions Publicis Groupe en appliquant le rapport existant entre le prix d'achat fixé dans l'offre publique pour l'action Digitas (converti en euros) et le cours de l'action Publicis Groupe à la date de réalisation de la fusion. Le prix de souscription a été ajusté en conséquence.

Caractéristiques des plans de stock-options Digitas en cours au 31 décembre 2014

Actions de 0,40 euro nominal	Date d'attribution		Prix d'exercice des options (en euros)		Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2014	Dont exerçables au 31 décembre 2014	Date limite de levée		Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
	min	max	min	max			min	max	
Plans Digitas									
2001	01/03/2001	24/01/2007	5,08	35,42	53 554	53 554	01/03/2011	24/01/2017	1,13
2005 UK	01/06/2005	01/12/2006	21,70	35,42	5 055	5 055	01/06/2015	01/12/2016	1,50
TOTAL TRANCHES					58 609	58 609			

Mouvements sur plans de stock-options Digitas au cours des trois derniers exercices

	2014		2013		2012	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options au 1 ^{er} janvier	91 020	27,59	188 408	27,20	326 685	25,27
Options exercées ⁽¹⁾	(12 346)	14,02	(76 433)	36,23	(42 106)	18,53
Options annulées ou prescrites	(20 065)	25,70	(20 955)	23,16	(96 171)	24,45
OPTIONS AU 31 DÉCEMBRE	58 609	28,67	91 020	27,59	188 408	27,20
Dont exerçables	58 609	28,67	91 020	27,59		27,20

(1) Cours moyen de levée des options (en euros)

60,23

56,19

40,57

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe attribués à certains salariés de Razorfish

Le nouveau plan d'actions gratuites Publicis Groupe, mis en place le 1^{er} décembre 2009 et destiné à remplacer les plans en cours à la date d'acquisition octroyés à certains salariés de Razorfish, a conduit à une attribution de 493 832 actions gratuites Publicis Groupe. La période d'acquisition des droits s'étale sur quatre ans (de 2010 à 2013) pour la majeure partie des actions, une petite partie courant jusqu'à 2018. Au 31 décembre 2014, le nombre d'actions gratuites restant à attribuer définitivement s'élève à 69.

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 2014 de ces plans s'élève à 35 millions d'euros hors impôt et charges sociales, contre 40 millions d'euros en 2013 et 26 millions d'euros en 2012 (cf. note 3 « Charges de personnel »).

Pour ce qui est des plans d'actions gratuites attribuées sous condition de performance, dont les droits sont encore en cours d'acquisition au 31 décembre 2014, la probabilité d'atteinte des objectifs retenue pour l'exercice 2014 a été la suivante :

- Plan LTIP 2014 : 50 % ;
- Plan LTIP 2013-2015 (Directoire) : 69,9 % ;
- Plan de co-investissement 2013 : 50 %.

Note 29 INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES

Opérations réalisées avec les parties liées

Les opérations suivantes ont été réalisées avec des parties liées :

(en millions d'euros)	Créance/prêts		
	2014	2013	2012
Somupi	3	3	6

Termes et conditions des transactions avec les parties liées

- En date du 17 février 2012, Publicis a acquis 18 millions de ses propres actions proposées à la vente par Dentsu. Cette opération, ainsi que celle d'annulation simultanée de 10,8 millions d'actions a été autorisée par le Conseil de Surveillance (les parties intéressées n'ayant pas pris part au vote), conformément aux dispositions des articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce. Pour permettre la réalisation de ce projet, Mme Badinter a renoncé à ses droits au titre du pacte d'actionnaires conclu avec Dentsu à la suite de son entrée dans le capital de Publicis Groupe SA en 2002. L'opération met fin à ce pacte ainsi qu'à l'action de concert en résultant et à la SEP Dentsu-Badinter, qui a été dissoute. Elle entraîne également la résiliation de l'accord d'actionariat conclu en 2003 entre Dentsu et Publicis Groupe.
- Les autres transactions avec les parties liées sont non significatives et sont réalisées sur une base de marché, à des termes et conditions similaires à ceux qui seraient proposés à des tierces parties.

Rémunération des dirigeants

Les dirigeants comprennent les personnes qui sont à la clôture, ou qui ont été, au cours de l'exercice clos, membres du Conseil de Surveillance et du Directoire.

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
Rémunération brute totale ⁽¹⁾	(9)	(10)	(27)
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽²⁾	-	1	-
Autres avantages à long terme ⁽³⁾	1	1	19
Païement en actions ⁽⁴⁾	(2)	(3)	(3)

(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. La reprise de provision 2012 est liée au paiement du bonus différé du Président du Directoire et des charges sociales correspondantes.

(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 2014 au titre des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme concernant les dirigeants s'élève à 8 millions d'euros (ce montant était de 9 millions d'euros au 31 décembre 2013 et de 11 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Note 30 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Acquisition de Sapient Corporation

Le 23 janvier 2015, le Groupe a annoncé l'extension de la période d'offre publique pour l'acquisition de Sapient au 5 février 2015, extension permettant de finaliser certaines démarches auprès des autorités gouvernementales américaines. Toutes les autorisations réglementaires ont été obtenues le 4 février 2015 permettant la réalisation de l'offre le 6 février 2015.

Par ailleurs, le Groupe a refinancé sa facilité de crédit syndiqué de 1 890 millions de dollars à échéance janvier 2016 destinée à financer l'acquisition de Sapient par un prêt moyen terme syndiqué, conclu le 20 janvier 2015, de 1 600 millions de dollars à échéance 2018, 2019 et 2020.

Note 31 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEUR RÉSEAU

Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2014 et 2013 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élevaient à :

(en millions d'euros)	Ernst & Young				Mazars				Total			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
Publicis Groupe SA (société mère)	0,7	0,7	9 %	9 %	0,4	0,3	9 %	7 %	1,1	1,0	9 %	8 %
Filiales	3,9	4,0	49 %	52 %	3,1	3,0	71 %	68 %	7,0	7,0	57 %	58 %
Projet de fusion	1,1	1,0	14 %	13 %	0,7	1,0	16 %	23 %	1,8	2,0	15 %	16 %
SOUS-TOTAL	5,7	5,7	72 %	74 %	4,2	4,3	96 %	98 %	9,9	10,0	81 %	82 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes												
Publicis Groupe SA (société mère)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Filiales	2,0	1,9	25 %	25 %	0,1	0,1	2 %	2 %	2,1	2,0	17 %	17 %
SOUS-TOTAL	2,0	1,9	25 %	25 %	0,1	0,1	2 %	2 %	2,1	2,0	17 %	17 %
Autres prestations												
Fiscal	0,2	0,1	3 %	1 %	0,1	-	2 %	-	0,3	0,1	2 %	1 %
TOTAL	7,9	7,7	100 %	100 %	4,4	4,4	100 %	100 %	12,3	12,1	100 %	100 %

Note 32 LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2014**A) Sociétés consolidées par intégration globale**

Les sociétés ci-dessous sont les sociétés opérationnelles ayant un revenu d'au moins 10 millions d'euros.

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Mediavision et Jean Mineur SA	66,63 %	66,63 %	France
Metrobus publicité SA	67,00 %	67,00 %	France
Mediagare SNC	100,00 %	67,00 %	France
Drugstore Champs-Élysées SNC	100,00 %	100,00 %	France
Marcel SAS	100,00 %	99,98 %	France
Publicis K1 SAS ⁽²⁾	100,00 %	99,98 %	France
Publicis Conseil SA	99,98 %	99,98 %	France
Publicis Consultants I France SARL	99,99 %	99,99 %	France
Publicis Activ France SA	99,96 %	99,94 %	France
Leo Burnett SAS	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Dialog SAS	100,00 %	99,98 %	France
VivaKi Performance SA	100,00 %	100,00 %	France
VivaKi Communication SA	100,00 %	100,00 %	France
World Advertising Movies (SAS)	100,00 %	100,00 %	France
ETO SAS ⁽²⁾	100,00 %	84,16 %	France
SCAP SARL	100,00 %	100,00 %	France
PLBSA	100,00 %	100,00 %	France
LBi Germany AG	100,00 %	100,00 %	Allemagne
MetaDesign AG	100,00 %	100,00 %	Allemagne
CNC AG	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Razorfish	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Optimedia Gesellschaftfür Media-Services GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Zenithmedia Dusseldorf GmbH	100,00 %	93,69 %	Allemagne
Saatchi & Saatchi GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Leo Burnett GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Publicis Hamburg PWW GmbH	100,00 %	93,69 %	Allemagne
VivaKi GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Pixelpark AG	93,69 %	93,69 %	Allemagne
Abdulkader Suleiman El Khereiji & Bro-thers Advertising Company	100,00 %	100,00 %	Arabie Saoudite
MMS Comunicaciones Argentina S.A. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Argentine
ZenithOptimedia Australia Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Mojo Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Loyalty Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Saatchi & Saatchi Communications Australia Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Leo Burnett (VIC) Pty Ltd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Australie
Leo Burnett Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
StarcomMediaVest Group Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Taterka Comunicações SA	100,00 %	100,00 %	Brésil
Neogama BBH Publicidade Ltda	100,00 %	100,00 %	Brésil
DPZ Duailibi Petit Zaragoza Propaganda	70,00 %	70,00 %	Brésil
Publicis Brasil Comunicação Ltda	100,00 %	100,00 %	Brésil
Leo Burnett Publicidade Ltda	99,99 %	99,99 %	Brésil
Finance Nazca Saatchi & Saatchi Publicidade Ltda	59,00 %	59,00 %	Brésil
TalentComunicacao e Planejamento SA	100,00 %	100,00 %	Brésil

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
ZenithOptimedia Canada Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
G/B2 Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
Leo Burnett Company Ltd	100,00 %	100,00 %	Canada
TMG MacManus Canada Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
Publicis Canada Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
Saatchi & Saatchi Advertising Inc. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Canada
Nurun Inc. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Canada
MMS Communications Chile SA	100,00 %	100,00 %	Chili
Shanghai Genedigi Brand Management Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Publicis Advertising Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Saatchi & Saatchi Great Wall Advertising Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Leo Burnett Shanghai Advertising Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Leo Burnett Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Denuo Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Saatchi & Saatchi Services (HK) Ltd.	100,00 %	100,00 %	Chine
MMS Comunicaciones Colombia S.A.S ⁽¹⁾	99,99 %	99,99 %	Colombie
Publicis Groupe Media SA	97,44 %	97,44 %	Colombie
Leo Burnett KoreaInc	100,00 %	100,00 %	Corée
Lion Re:Sources S.A. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Costa Rica
Leo Burnett	100,00 %	100,00 %	EAU
Publicis Middle East FZ-LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	EAU
Starcom MediaVest Group	100,00 %	100,00 %	EAU
Optimedia SL	100,00 %	100,00 %	Espagne
Starcom MediaVest Group Iberia SL	100,00 %	100,00 %	Espagne
Publicis Comunicacion Espana LC	100,00 %	100,00 %	Espagne
Zenith Media SL	100,00 %	100,00 %	Espagne
Rokkan Media LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MRY US LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Engauge Marketing LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
A/R Media Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Qorvis MSL LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Hawkeye, Inc. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Apex Exchange, LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Bartle Bogle Hegarty LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Fallon Group Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Optimedia International US Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Martin Retail Group LLC	70,00 %	70,00 %	États-Unis
Kekst and Company Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Inc (DE)	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Detroit Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
SCAP USA LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Medicus Group International Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Touchpoint Solutions Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi Healthcare Communications Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Manning Selvage & Lee Group Americas Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Inc. (NY)	100,00 %	100,00 %	États-Unis
VivaKi Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
VNC Communications Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Starcom MediaVest Group Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi North America Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Digitas Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis



Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Zenith Media Services Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
ConillAdvertising Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi X Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Razorfish LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Company Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
SC USA Division	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Rosetta Marketing Group LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Schwartz MSL LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Drumbeat Digital, LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Level Sunset, LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
TLG India Pvt Ltd	100,00 %	100,00 %	Inde
Baumann-Ber-Rivnay Ltd	100,00 %	88,09 %	Israël
ZenithOptimediaGroup S.r.l	100,00 %	100,00 %	Italie
Red Lion Communications Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Leo Burnett Company Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Saatchi & Saatchi Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Beacon Communications KK	66,00 %	66,00 %	Japon
MMS Communications KK	100,00 %	100,00 %	Japon
Star Reacher Advertising Sdn Bhd	100,00 %	100,00 %	Malaisie
Olabuena Chemistri SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
Leo Burnett Mexico SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
Lion Communications Mexico SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
Starcom Worldwide SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
SSW Holdings Ltd	100,00 %	100,00 %	Nouvelle Zélande
LBi Netherlands BV	100,00 %	99,41 %	Pays-Bas
DMX Media B.V. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
NME Media B.V.	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
StarcomSp. Z.o.o	100,00 %	100,00 %	Pologne
Walker Media Limited ⁽²⁾	75,10 %	75,10 %	Royaume-Uni
DigitasLBi Limited ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Sceneric Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
The Outside Line Limited ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
MSLGROUP London Limited ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Razorfish UK Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Fallon London 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 Services Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Leo Burnett Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
PGM Media Services Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Arc Integrated Marketing Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Healthcare Communications Group Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
ZenithOptimedia International Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
BBH Partners LLP	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Leo Burnett LLC	100,00 %	100,00 %	Russie
Publicis Groupe Media Eurasia LLC	100,00 %	100,00 %	Russie
MMS Communications Singapore Pte Ltd	100,00 %	100,00 %	Singapour
LBI Sverige AB	100,00 %	100,00 %	Suède
JKL AB	100,00 %	100,00 %	Suède
VivaKi Sweden AB	100,00 %	100,00 %	Suède

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Leo Burnett SA Switzerland	100,00 %	100,00 %	Suisse
ZenithOptimedia AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Leo Burnett Schweiz AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Communications Schweiz AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Star Reachers Group Company Ltd	100,00 %	100,00 %	Thaïlande

(1) Changement de dénomination sociale.

(2) Sociétés figurant dans la liste 2014 qui ne figuraient pas dans la liste 2013.

B) Sociétés consolidées par mise en équivalence

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Burrell Communications Group	49,00 %	49,00 %	États-Unis
Jana	23,53 %	23,53 %	États-Unis
Dentsu Razorfish	19,35 %	19,35 %	Japon
Somupi	34,00 %	34,00 %	France
Arcade (Private) Ltd	25,00 %	25,00 %	Singapour



4.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Publicis Groupe, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note 1.3 « Principes et méthodes comptables » des notes annexes aux états financiers consolidés expose notamment les règles et méthodes comptables relatives à la reconnaissance du revenu.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre groupe, nous avons notamment vérifié le caractère approprié des méthodes comptables relatives à la reconnaissance du revenu et nous nous sommes assurés de la correcte application de ces méthodes.

Votre groupe procède à des tests de dépréciation sur la valeur des immobilisations incorporelles, des écarts d'acquisition et des immobilisations corporelles selon les modalités décrites dans les notes 1.3 « Principes et méthodes comptables » et 5 « Dotations aux amortissements et perte de valeur » des notes annexes aux états financiers consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et les hypothèses utilisées par votre groupe et les experts indépendants.

Comme exposé dans les notes 1.3 « Principes et méthodes comptables » et 22 « Emprunts et dettes financières » des notes annexes aux états financiers consolidés, votre groupe comptabilise en dettes financières l'ensemble des engagements relatifs aux acquisitions d'entreprises qu'ils soient des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle ou des compléments de prix, sur la base des clauses contractuelles et de la juste valeur de ces engagements, en fonction des dernières données disponibles et des projections sur les périodes futures concernées. Nous avons examiné les méthodes comptables retenues ainsi que les évaluations et les hypothèses sous-jacentes.

Votre groupe a constitué des provisions tel que cela est décrit dans les notes 20 « Provisions pour risques et charges » et 21 « Engagements de retraite et autres avantages à long terme » des notes annexes aux états financiers consolidés. Ces notes exposent notamment les modalités de détermination et d'évaluation des provisions pour restructuration, provisions sur engagements immobiliers, provisions pour litiges et provisions pour obligations au titre des avantages au personnel. Notre appréciation de l'évaluation des provisions s'est fondée sur des tests liés à la procédure suivie par la Direction pour procéder à l'évaluation de ces éléments et sur la revue d'évaluations indépendantes effectuées à dire d'experts.



Votre groupe a déterminé la juste valeur des options attribuées dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions Publicis Groupe tel que cela est exposé dans la note 28 « Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA » des notes annexes aux états financiers consolidés. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées et à apprécier les hypothèses retenues par votre groupe et l'expert indépendant.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris-La Défense, le 12 février 2015

Les commissaires aux comptes

MAZARS

ERNST & YOUNG et Autres

Loïc Wallaert

Anne-Laure Rousselou

Vincent de La Bachelerie

Christine Staub

COMPTES SOCIAUX – EXERCICE 2014

5.1	COMPTE DE RÉSULTAT	194	5.5	RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ PUBLICIS GROUPE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	219
5.2	BILAN AU 31 DÉCEMBRE	195			
5.3	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	197	5.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	220
5.4	NOTES ANNEXES AUX COMPTES DE PUBLICIS GROUPE SA	198			

5.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Note	2014	2013	2012
Production vendue (biens et services)	3	52 838	18 751	14 599
Reprises sur provisions et transferts de charges	4	29 011	9 252	12 479
Autres produits		41	2	7
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		81 890	28 005	27 085
Autres achats et charges externes		(43 021)	(12 859)	(11 912)
Impôts, taxes et versements assimilés		(2 316)	(1 654)	(1 196)
Charges de personnel	5	(39 212)	(14 838)	(17 351)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(3 187)	(4 020)	(9 544)
Autres charges		(1 326)	(1 378)	(1 087)
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION		(89 062)	(34 749)	(41 090)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(7 172)	(6 744)	(14 005)
Produits financiers de participations		110 040	696 277	108 212
Intérêts et autres produits financiers		8 864	50 103	10 304
Reprises de provisions financières		11 895	57 553	57 673
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS		130 799	803 933	176 189
Dotations aux amortissements et aux provisions		(35 343)	(104 467)	(62 554)
Intérêts et autres charges financières		(123 271)	(173 792)	(100 017)
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES		(158 614)	(278 259)	(162 571)
Quote-part de résultats de sociétés de personnes		0	0	1 262
RÉSULTAT FINANCIER	6	(27 815)	525 674	14 880
Résultat courant avant impôt		(34 987)	518 930	875
Produits exceptionnels sur opérations en capital		0	260 370	0
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS		0	260 370	0
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		0	(90)	(14)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		0	(254 247)	0
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES		0	(254 337)	(14)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	7	0	6 033	(14)
Impôts sur le résultat	8	31 980	26 996	36 622
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		(3 007)	551 959	37 483



5.2 BILAN AU 31 DÉCEMBRE

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
ACTIF				
Immobilisations incorporelles :	9.1			
Concessions et fonds de commerce		2 991	2 991	2 991
Autres immobilisations incorporelles		507	0	0
Immobilisations en cours		0	37 467	0
Amortissements		(848)	(640)	(600)
Immobilisations corporelles :	9.2			
Terrains		2 291	2 291	2 291
Constructions		3 044	3 044	3 044
Installations techniques, matériel et outillage industriels		1 133	1 133	1 133
Autres		30 591	27 704	23 021
Amortissements sur immobilisations corporelles		(16 638)	(14 495)	(12 128)
Immobilisations financières :				
Participations	9.3	5 190 895	5 190 271	5 190 603
Provision pour dépréciation des participations	9.3	(123 974)	(95 540)	(6 856)
Créances rattachées à des participations	9.4	2 889 366	1 526 317	1 141 456
Autres titres immobilisés	9.5	83 063	107 151	182 196
Prêts et autres immobilisations financières		282	308	486
Provisions sur immobilisations financières		(31)	(32)	(32)
ACTIF IMMOBILISÉ		8 062 672	6 787 970	6 527 605
Clients et comptes rattachés		34 983	2 319	4 233
Autres créances		12 674	11 804	25 907
Valeurs mobilières de placement	10	252 641	282 754	192 661
Disponibilités		1 182	14	15
ACTIF CIRCULANT		301 480	296 891	222 816
Charges constatées d'avance		451	228	262
Charges à répartir sur plusieurs exercices	11	9 232	2 975	5 180
Primes de remboursement des obligations	12	8 314	2 235	12 292
Écarts de conversion actif	13	35	27	47 519
TOTAL DE L'ACTIF		8 382 184	7 090 326	6 815 674

COMPTES SOCIAUX – EXERCICE 2014

Bilan au 31 décembre

5

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
PASSIF				
Capital social		88 482	86 409	84 003
Prime d'émission et de fusion		3 283 190	3 097 766	2 897 642
Réserve légale		8 641	8 400	8 095
Report à nouveau		1 158 886	836 999	978 117
CAPITAUX PROPRES AVANT RÉSULTAT		4 539 199	4 029 574	3 967 857
Résultat de l'exercice		(3 007)	551 959	37 483
CAPITAUX PROPRES	15	4 536 192	4 581 533	4 005 340
Produits des émissions de titres participatifs (Orane)		381 159	428 804	476 449
Autres fonds propres	16	381 159	428 804	476 449
Provisions pour risques et charges	17	42 853	33 700	133 391
Emprunts obligataires	18	1 562 679	290 880	393 298
Banques et dettes auprès des établissements de crédit		0	6	10
Emprunts et dettes financières divers	19	1 795 356	1 699 702	1 770 371
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		11 247	38 078	10 201
Dettes fiscales et sociales		21 967	17 270	26 279
Autres dettes		242	271	268
Produits constatés d'avance	21	4 140	0	0
DETTES	20	3 395 631	2 046 207	2 200 427
Écart de conversion passif	22	26 349	80	67
TOTAL DU PASSIF		8 382 184	7 090 326	6 815 674



5.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)	2014	2013	2012
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat net de l'exercice	(3 007)	551 959	37 483
Plus ou moins-values de cession d'actif	6 377	53 221	15 799
Dotation aux provisions (nettes de reprises)	39 919	(8 598)	(41 254)
Transfert des frais de fusion de l'actif en charges	37 467	0	0
Transfert au compte de charges à répartir, net d'amortissements	0	2 205	2 565
Amortissement prime de remboursement Océane et Eurobond	1 495	1 694	2 497
Capacité d'autofinancement	82 251	600 481	17 090
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(43 590)	(18 525)	(25 874)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ (I)	38 661	581 956	(8 784)
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(551)	(39 188)	(1 936)
Acquisitions de filiales	(624)	(45)	0
Cessions de filiales	0	6 500	0
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (II)	(1 175)	(32 733)	(1 936)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(110 548)	(107 518)	(119 452)
Augmentation de capital	22 823	81 698	0
Remboursements des emprunts obligataires et intérêts afférents	(28 201)	(13 889)	(528 122)
Nouveaux emprunts obligataires	1 291 642	0	0
Débouclage du swap de taux d'intérêts	0	19 770	0
Augmentation des autres emprunts/(prêts)	(1 267 395)	0	677 698
Diminution des prêts/(autres emprunts)	0	(314 192)	510 013
Rachat d'actions propres	0	(181 797)	(644 400)
Cession d'actions propres	25 254	56 801	81 773
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (III)	(66 425)	(459 127)	(22 490)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE (I +II +III)	(28 939)	90 096	(33 210)
Trésorerie à l'ouverture	282 762	192 666	225 876
Trésorerie à la clôture	253 823	282 762	192 666
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	(28 939)	90 096	(33 210)

5.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES DE PUBLICIS GROUPE SA

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Faits caractéristiques de l'exercice	199	Note 14	Effectif moyen	205
Note 2	Principes, règles et méthodes comptables	199	Note 15	Capitaux propres	205
	Comparabilité des comptes annuels	199	Note 16	Autres fonds propres	206
	Immobilisations incorporelles	199	Note 17	Provisions pour risques et charges	206
	Immobilisations corporelles	199	Note 18	Emprunts obligataires	207
	Immobilisations financières	199		Eurobond 2021 - 1,125 % :	207
	Valeurs mobilières de placement	200		Eurobond 2024 - 1,625 % :	207
	Emprunts obligataires	200		Eurobond 2015 - 4,25 %	207
	Provisions pour risques et charges	200		Océane - 2,75 % actuariel janvier 2018	207
	Résultat financier	200	Note 19	Emprunts et dettes financières divers	208
	Résultat exceptionnel	200	Note 20	État des échéances des créances et des dettes	208
Note 3	Chiffre d'affaires	200	Note 21	Produits constatés d'avance	209
Note 4	Reprises sur provisions et transferts de charges	201	Note 22	Écart de conversion passif	209
Note 5	Charges de personnel	201	Note 23	Éléments concernant les entreprises liées et les participations	209
Note 6	Résultat financier	201	Note 24	Engagements hors bilan	209
Note 7	Résultat exceptionnel	202		Engagements hors bilan donnés	209
Note 8	Impôt sur le résultat	202		Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA	210
Note 9	Actif immobilisé	202		Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe à l'origine	213
9.1	Immobilisations incorporelles	202	Note 25	Risques et litiges	216
9.2	Immobilisations corporelles	202	Note 26	Événements postérieurs à la clôture	216
9.3	Participations	202		Acquisition de Sapient Corporation	216
9.4	Créances rattachées à des participations	203	Note 27	Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2014	217
9.5	Autres titres immobilisés	203		A) Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de Publicis Groupe	217
Note 10	Valeurs mobilières de placement	203		B) Renseignements globaux sur toutes les filiales et participations	217
Note 11	Charges à répartir sur plusieurs exercices	204			
Note 12	Primes d'émission et de remboursement des obligations	204			
Note 13	Écart de conversion actif	205			



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 des biens immobiliers qu'elle possède.

Note 1 FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

Au cours de l'exercice 2014, les événements significatifs suivants sont intervenus :

- le 3 novembre 2014, le Groupe a annoncé la signature d'un accord portant sur l'acquisition, par l'intermédiaire de MMS USA Holdings, du groupe américain Sapient pour un montant de 3,7 milliards de dollars en numéraire. Le financement de l'acquisition étant assuré par la société mère, Publicis Groupe SA a dans un premier temps signé un accord portant sur une facilité de crédit de 3,5 milliards de dollars. Cette facilité a été ramenée à 1,890 milliard après l'émission le 16 décembre 2014 d'un emprunt obligataire en euros (Eurobond) comportant deux tranches de respectivement 700 millions d'euros, à échéance 2021, et 600 millions d'euros, à échéance 2024. Les deux tranches font l'objet de swaps croisés taux-devise, pour la tranche de 700 millions d'euros taux fixe euro contre taux fixe dollar et pour la tranche de 600 millions d'euros taux fixe euro contre taux variable dollar ;
- le 9 mai 2014, Publicis Groupe SA et Omnicom Group Inc. ont annoncé conjointement mettre un terme à leur projet de fusion entre égaux par accord mutuel compte tenu des difficultés à réaliser cette opération dans des délais raisonnables. Les deux entreprises se sont mutuellement déchargées de toute responsabilité et aucune indemnité n'a été payée de part et d'autre. Toutefois, il convient de signaler qu'en préparation de la fusion et dans le but de regrouper les fonctions centrales, le groupe a procédé, au premier janvier 2014, au transfert de 33 personnes antérieurement employées par Publicis Groupe Services et Publicis Finance Services à la société Publicis Groupe SA.

Note 2 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice 2014 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 2014 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 parkings, qui font l'objet d'un amortissement sur 75 ans (durée de la concession) et par le fonds de commerce du cinéma Publicis, complètement amorti.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations sont évaluées à leur coût net d'acquisition et font l'objet d'un amortissement annuel calculé de manière linéaire selon les durées suivantes :

- 50 ans Bâtiment avenue des Champs-Élysées à Paris ;
- 10 à 20 ans Agencements des constructions, installations générales ;
- 10 ans Matériels et outillage ;
- 4 ans Matériel de transport ;
- 3 ans Matériel informatique.

Immobilisations financières

La valeur brute des participations est constituée par le coût d'achat des titres hors frais accessoires. Les titres acquis en devises sont enregistrés au prix d'acquisition converti en euros au cours du jour de l'opération.

Les titres de participation font, le cas échéant, l'objet de provisions pour dépréciation lorsque leur valeur d'usage est inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'usage est déterminée selon des critères objectifs, tels que l'actif net réévalué, la capitalisation des résultats ou encore la capitalisation boursière, étayés le cas échéant par des critères plus subjectifs, comme les indicateurs ou ratios sectoriels déterminés, dans le cadre d'hypothèses économiques et de l'évolution prévisionnelle de l'activité de la Société, à partir des flux de trésorerie futurs actualisés, ainsi que du caractère stratégique de la participation pour le Groupe.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement incluent notamment les actions propres qui font l'objet d'une affectation selon la destination qui leur est donnée.

Les actions propres affectées aux plans d'achat d'actions ou aux plans d'actions gratuites font l'objet d'une provision pour risque afin de refléter la perte résultant de l'écart entre le prix de souscription (nul pour les actions gratuites) et le prix de revient des titres.

Les actions propres non affectées à ces plans ainsi que les autres valeurs mobilières de placement font, le cas échéant, l'objet de provisions à la clôture si leur valeur actuelle est inférieure à leur valeur comptable. La valeur actuelle correspond, pour les titres cotés, au cours moyen du dernier mois de l'exercice et pour les titres non cotés à la valeur probable de négociation.

Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires sont enregistrés à leur valeur nominale.

Dans le cas où il existe une prime de remboursement, la dette est augmentée du montant de la totalité de la prime. La contrepartie de cette prime est inscrite à l'actif et est amortie selon la méthode actuarielle sur la durée de l'emprunt.

En cas de prime d'émission, la dette est inscrite à la valeur nominale et la prime est inscrite à l'actif ; celle-ci fait l'objet d'un amortissement sur la durée de l'emprunt.

Les Oranes (Obligations remboursables en actions nouvelles ou existantes) sont de par leur nature inscrites en autres fonds propres.

Provisions pour risques et charges

Les provisions sont comptabilisées lorsque :

- le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de la sortie de ressources peut être estimé de manière fiable.

Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps étant comptabilisée en charges financières.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont décrits en annexe lorsqu'ils sont significatifs.

Résultat financier

Les revenus financiers sont appréhendés en application des règles usuelles en la matière, à savoir :

- dividendes : lors de la décision de mise en distribution votée par l'Assemblée générale ;
- produits financiers sur comptes courants, dépôts à terme et obligations : au fur et à mesure de l'acquisition des produits ;
- coupons et dividendes sur valeurs mobilières de placement : à la date d'encaissement.

Les charges financières liées à l'emprunt Eurobond 2015 ainsi que celles relatives aux emprunts Eurobond 2021 et 2024 sont présentées, le cas échéant, nettes de produits d'intérêts provenant des swaps de taux d'intérêts.

De plus, il convient de noter que les contrats de swap portant sur ces deux derniers emprunts obligataires ont été qualifiés de couverture d'un prêt et d'un compte courant en dollars inscrits à l'actif.

La quote-part de résultats des sociétés de personnes inscrite au compte de résultat pour les exercices 2013 et 2012 représente la part revenant à notre Société dans les résultats de Régie 1 (49 %), conformément aux stipulations expresses de ses statuts. Cette société a été cédée au cours de l'exercice 2013.

Résultat exceptionnel

Il comprend les plus et moins-values de cession d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières et notamment les moins-values correspondant au prix de rachat des bons de souscription d'actions et les plus et moins-values résultant du remboursement anticipé des dettes financières.

Note 3 CHIFFRE D'AFFAIRES

La production vendue se compose essentiellement :

- des loyers perçus sur l'immeuble situé 133, avenue des Champs-Élysées à Paris ;
- de facturations de services à des sociétés du Groupe.



Note 4 REPRISES SUR PROVISIONS ET TRANSFERTS DE CHARGES

Les transferts de charges comprennent essentiellement les refacturations faites à des sociétés du Groupe au titre de l'attribution d'actions gratuites Publicis Groupe à certains dirigeants-clés du Groupe dans le cadre des programmes de co-investissement attribués en 2009 et 2013.

Note 5 CHARGES DE PERSONNEL

Les charges de personnel 2014 incluent, outre le coût des salaires fixes et variables, charges sociales et autres avantages versés aux salariés (pour la plupart provenant du transfert au 1^{er} janvier 2014 évoqué dans les faits marquants de l'exercice) et au Président du Directoire, les coûts liés au nouveau plan de co-investissement attribué aux dirigeants-clé du Groupe en 2013. Ce coût, de 20 774 281 euros en 2014, correspond à la perte future sur les attributions d'actions gratuites consenties dans le cadre de ce plan, étalée sur la période d'acquisition des droits

En 2013, la charge liée au plan de co-investissement 2009 a été de 7 846 000 euros, contre un produit de 8 518 000 euros en 2012 (résultant d'une mise à jour des coûts des exercices antérieurs).

Note 6 RÉSULTAT FINANCIER

(en milliers d'euros)	2014	2013	2012
Dividendes	67 943	644 603	52 563
Autres produits de participations	42 097	51 674	55 649
Produits financiers de participations	110 040	696 277	108 212
Autres produits financiers	8 174	44 375	8 607
Gains de change	690	5 728	1 697
Intérêts et autres produits financiers	8 864	50 103	10 304
Reprise de provision sur portefeuille titres	0	0	0
Reprise de provision pour dépréciation sur actions propres	0	0	0
Reprise de provision pour risque sur actions propres	11 864	9 958	4 301
Reprise sur autres provisions financières	31	47 595	53 372
Reprises de provisions financières & transfert de charges	11 895	57 553	57 673
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS	130 799	803 933	176 189
Provision pour risque sur actions propres	(5 379)	(11 864)	(9 958)
Dotation aux amortissements des frais d'émission des emprunts obligataires	(1 495)	(3 180)	(4 123)
Dotation aux provisions pour perte de change	(35)	0	(47 410)
Dotation aux provisions pour dépréciation des titres de participation	(28 434)	(88 684)	0
Dotation aux autres provisions financières	0	(739)	(1 063)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(35 343)	(104 467)	(62 554)
Charges sur emprunts obligataires	(25 659)	(24 737)	(21 753)
Autres charges financières	(96 968)	(90 433)	(76 552)
Pertes de change	(644)	(58 622)	(1 712)
Intérêts et autres charges financières	(123 271)	(173 792)	(100 017)
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES	(158 614)	(278 259)	(162 571)
Quote-part de résultats de sociétés de personnes	0	0	1 262
RÉSULTAT FINANCIER	(27 815)	525 674	14 880

Note 7 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Il n'y a pas de résultat exceptionnel dégagé au cours de l'exercice 2014.

Le résultat exceptionnel de l'exercice 2013 comprenait principalement la plus-value dégagée lors de la cession des titres de Régie 1 (représentant une participation de 49 % du capital) pour un montant de 6 126 500 euros.

Le résultat exceptionnel de l'exercice 2012 est non significatif.

Note 8 IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

L'exercice 2014 fait ressortir pour la Société seule, mère du groupe fiscal France (qui comprend 35 filiales), une perte fiscale de 52 504 699 euros.

Compte tenu de la règle du plafonnement des déficits reportables, le gain 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 - a été diminué d'un montant de 12 454 104 euros. Le gain net d'intégration fiscale reconnu au titre de l'exercice s'élève ainsi à 35 943 785 d'euros.

Le montant des déficits reportables, sans limitation dans le temps, du groupe fiscal France s'élève à 43 474 512 euros au 31 décembre 2014.

Note 9 ACTIF IMMOBILISÉ

9.1 Immobilisations incorporelles

Au 31 décembre 2014, ce compte s'élève à 3 498 498 euros avant amortissements et a varié de la façon suivante par rapport à 2013 :

- autres immobilisations incorporelles : augmentation de 507 908 euros résultant du transfert des logiciels d'information financière dans le cadre de la réorganisation des fonctions centrales préalables à la fusion envisagée ;
- immobilisation en cours : diminution de 37 467 147 euros résultant du passage en charges au compte de résultat, suite à la décision d'abandonner la fusion envisagée entre Publicis Groupe SA et Omnicom Group Inc., des coûts de fusion immobilisés à la clôture de l'exercice précédent.

Au 31 décembre 2013, ce compte comprenait principalement les frais relatifs au projet de fusion, annoncée le 27 juillet 2013, de 37 467 147 euros, enregistrés en immobilisations incorporelles en cours dans l'attente d'être inscrits en frais d'établissement une fois la fusion réalisée.

9.2 Immobilisations corporelles

Publicis Groupe SA a poursuivi les travaux d'amélioration de son siège social au cours de l'exercice 2014 et des investissements ont été réalisés à hauteur de 1 398 226 euros en agencements.

Au cours de l'exercice 2013, des investissements ont été réalisés à hauteur de 1 765 297 euros en agencements.

Au cours de l'exercice 2012, des investissements ont été réalisés à hauteur de 1 900 473 euros en agencements.

9.3 Participations

Au cours de l'exercice 2014, une provision complémentaire pour dépréciation sur les titres détenus dans la société MMS France Holdings (dont la valeur brute est de 249 293 677 euros) a été constatée à hauteur de 28 434 000 euros, portant la provision à 117 118 000 euros ;

Au cours de l'exercice 2013, une provision pour dépréciation avait été constatée à hauteur de 88 684 000 euros sur les titres détenus dans la société MMS France Holdings ;

Il n'y a pas eu de dotation ou de reprise de provision pour dépréciation de titres au cours de l'exercice 2012.



9.4 Créances rattachées à des participations

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Prêt à MMS UK	0	0	259 344
Prêts à MMS USA Holdings	804 917	708 614	806 902
Prêt à MMS Irlande	715 798		
Compte courant MMS France Holdings	144 729	18 639	56 760
Compte courant Publicis Finance Services	1 202 332	531 420	0
Créance sur Publicis Groupe Holding BV	0	253 870	0
Autres créances	7 958	6 460	6 107
Intérêts à recevoir	13 632	7 314	12 343
TOTAL	2 889 366	1 526 317	1 141 456

Suite à l'émission de l'Eurobond en décembre 2014, et en prévision de l'acquisition de Sapient par MMS USA Holdings, Publicis Groupe SA a utilisé les fonds reçus de la tranche de 700 millions d'euros, swapés en dollars, pour consentir un prêt de 869 050 000 dollars à MMS Irlande, d'une durée de 7 ans. Les fonds de la deuxième tranche (600 millions d'euros, également swapés en dollars) ont été inscrits temporairement au débit du compte courant avec Publicis Finance Services pour 741 270 000 dollars.

Le prêt consenti à MMS UK Holdings a été capitalisé le 31 décembre 2013 pour sa contre-valeur à cette date en euros, soit 253 870 188 euros. Les titres correspondants ont été cédés le même jour à Publicis Groupe Holding BV à leur valeur comptable.

9.5 Autres titres immobilisés

En janvier 2014, 562 921 actions autodétenues ont été livrées dans le cadre des demandes de conversion émises par les porteurs d'Océanes 2018 ainsi que 109 924 actions dans le cadre de la compensation offerte aux porteurs d'Orane 2022.

En décembre 2013, 2 096 233 actions ont été livrées dans le cadre des demandes de conversion émises par les porteurs d'Océanes 2018.

Au cours de l'exercice 2012, Publicis Groupe SA a racheté 18 millions d'actions détenues par la société Dentsu qui ont été, à hauteur de 5 089 265 actions, allouées à la couverture des programmes d'acquisition et en conséquence enregistrées en Autres titres immobilisés.

	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Actions propres, en milliers d'euros	83 063	107 151	182 196
Nombre d'actions autodétenues	2 320 187	2 993 032	5 089 265

Note 10 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement se décomposent comme suit au 31 décembre 2014 :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Hors contrat de liquidité :			
• Actions propres	236 018	266 528	177 543
Dans le cadre du contrat de liquidité :			
• Sicav monétaires	15 310	13 794	14 212
• Actions propres	1 313	2 433	906
TOTAL DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (VALEUR NETTE)	252 641	282 754	192 661

Les mouvements de l'exercice et la situation à la clôture des valeurs mobilières de placement (hors contrat de liquidité) sont résumés dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros sauf les actions)	Nombre d'actions	Valeur brute au bilan	Provision pour dépréciation	Valeur nette au bilan
ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2013	6 404 584	266 528	0	266 528
Cessions (levées d'options) et livraison d'actions gratuites aux salariés	852 235	(30 510)	0	(30 510)
ACTIONS PROPRES DÉTENUES HORS CONTRAT DE LIQUIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2014	5 552 349	236 018	0	236 018

Au cours de l'année 2014, le contrat de liquidité s'est poursuivi avec la société Kepler Cheuvreux. Au 31 décembre 2014, 22 830 actions sont détenues dans le cadre de ce contrat.

Note 11 CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES

Ce poste inclut les frais liés à l'émission des emprunts obligataires et le coût de mise en place du crédit syndiqué, pour le montant restant à amortir sur la durée de vie résiduelle des dettes et lignes de crédit.

Au 31 décembre 2014, les charges à répartir se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Frais d'émission de l'Océane 2018	0	22	860
Frais d'émission de l'Eurobond 2015	55	280	504
Frais d'émission de l'Eurobond 2021	2 470	0	0
Frais d'émission de l'Eurobond 2024	2 269	0	0
TOTAL DES FRAIS D'ÉMISSION SUR EMPRUNTS OBLIGATAIRES	4 794	302	1 364
Moins-valeur d'échange de l'Eurobond 2012 nette de la soulte encaissée lors du débouclage du swap de taux d'intérêts correspondant	54	274	494
Frais liés à la mise en place de la ligne de crédit de 75 millions d'USD auprès de JP Morgan	150	201	253
Frais liés à la mise en place de la facilité de crédit de 1 890 millions d'USD	2 906	0	0
Frais liés à la mise en place du crédit syndiqué	1 328	2 198	3 069
TOTAL	9 232	2 975	5 180

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 2014, les primes d'émission se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Océane 2018	0	2 235	12 292
Eurobond 2021	4 175	0	0
Eurobond 2024	4 139	0	0
TOTAL	8 314	2 235	12 292



Note 13 ÉCART DE CONVERSION ACTIF

Au 31 décembre 2014 l'écart de conversion actif s'élève à 35 000 euros.

Au 31 décembre 2013, il n'y a pas d'écart de conversion actif.

Au 31 décembre 2012, l'écart de conversion actif correspond à l'écart de change sur le prêt consenti à MMS UK Holdings, soit un montant de 47 410 387 euros. Ce prêt a été capitalisé fin 2013.

Note 14 EFFECTIF MOYEN

L'effectif moyen de la Société a été de 38 salariés.

Note 15 CAPITAUX PROPRES

Le capital social de Publicis Groupe a évolué comme suit au cours des cinq derniers exercices :

Dates	Opérations sur le capital	Montant des variations de capital				Montants successifs du capital (en milliers d'euros)	Nombre cumulé d'actions de la Société
		Actions de 0,40 euro de nominal					
		Nombre d'actions	Nominal (en milliers d'euros)	Prime d'émission, de fusion, et de conversion (en milliers d'euros)			
SITUATION AU 1^{ER} JANVIER 2009					79 033	197 583 112	
2010	Annulation d'actions suite au rachat à la SEP Dentsu-Badinter	(7 500 000)	(3 000)	(214 500)	76 033	190 083 112	
	Remboursement Orane (6 ^e tranche)	1 562 129	625	47 020	76 658	191 645 241	
2011	Émission d'actions dans le cadre du plan d'attribution d'actions gratuites à l'ensemble des salariés du Groupe en France (plan 2009)	150 575	60	0	76 718	191 795 816	
	Remboursement Orane (7 ^e tranche)	1 562 129	625	47 020	77 343	193 357 945	
2012	Annulation d'actions	(10 759 813)	(4 304)	(380 897)	73 039	182 598 132	
	Émission d'actions dans le cadre de la conversion de 25 750 630 Océane 2014	25 848 473	10 339	702 790	83 378	208 446 605	
	Remboursement Orane (8 ^e tranche)	1 562 129	625	47 020	84 003	210 008 734	
2013	Émission d'actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	292 076	116	0	84 119	210 300 810	
	Émission d'actions dans le cadre du paiement en actions du dividende sur le résultat 2012	1 361 502	545	70 117	84 664	211 662 312	
	Remboursement Orane (9 ^e tranche)	1 562 129	625	47 020	85 289	213 224 441	
	Création d'actions suite à l'exercice de 2 757 571 bons de souscription d'actions	2 798 937	1 120	82 987	86 409	216 023 378	
2014	Création d'actions suite à l'exercice de 674 652 bons de souscription d'actions	684 773	274	20 303	86 683	216 708 151	
	Émission d'actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	815 623	326	0	87 009	217 523 774	
	Émission d'actions dans le cadre du paiement en actions du dividende sur le résultat 2013	2 094 672	838	118 119	87 847	219 618 446	
	Remboursement Orane (10 ^e tranche)	1 585 411	635	47 003	88 482	221 203 857	
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2014					88 482	221 203 857	

L'évolution des capitaux propres entre le 1^{er} janvier 2014 et le 31 décembre 2014 s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	1er janvier 2014	Affectation du résultat 2013	Augmentation de capital Orane	Levées de stock-options et création d'actions	Distribution de dividendes en actions	Distribution de dividendes en espèces	Résultat 2014	31 décembre 2014
Capital social	86 409	-	634	600	838	-	-	88 481
Prime d'émission, de fusion et de conversion	3 097 766	-	47 003	20 303	118 119	-	-	3 283 191
Réserve légale	8 400	241	-	-	-	-	-	8 641
Report à nouveau	836 999	551 718	-	(326)	(118 957)	(110 548)	-	1 158 886
SOUS-TOTAL	4 029 574	551 959	47 637	20 577	-	(110 548)	-	4 539 199
Résultat de l'exercice	551 959	(551 959)	-	-	-	-	(3 007)	(3 007)
TOTAL	4 581 533	-	47 637	20 577	-	(110 548)	(3 007)	4 536 192

Note 16 AUTRES FONDS PROPRES

Les autres fonds propres sont constitués de l'emprunt obligataire, d'une durée de 20 ans, remboursable en actions nouvelles ou existantes (Orane), émis le 24 septembre 2002 dans le cadre de l'acquisition du Groupe Bcom3.

D'un montant initial de 857 812 500 euros, cet emprunt a été réduit à 428 804 410 euros suite au remboursement des neuf premières tranches en septembre des années 2005 à 2013. Au 31 décembre 2014, il reste 1 562 129 Oranes de 244 euros nominal. Étant rappelé que la parité de remboursement des Oranes a été ajustée d'un multiple de 1,015 afin de tenir compte de la part des dividendes payés en 2003 et 2004 prélevée sur des comptes de réserves ou de primes, chaque Orane donne droit à recevoir 8,12 actions Publicis Groupe nouvelles ou existantes (au lieu de 8 actions), à raison de 1,015 par an du 1^{er} septembre 2015 au 1^{er} septembre 2022, soit un total de 12 684 488 actions à émettre. Corrélativement, la valeur unitaire de chaque Orane est réduite de 30,50 euros par an à ces mêmes échéances.

Les Oranes portent intérêt au taux minimum de 0,82 % du nominal. Le coupon fixé pour la période septembre 2010- septembre 2013 représente un intérêt annuel de 3,24 %.

Par ailleurs, conformément à une décision des porteurs d'Oranes, réunis en Assemblée générale le 10 octobre 2013, il a été versé en début d'année 2014 une compensation correspondant aux actions et coupons supplémentaires qu'auraient dû percevoir les porteurs d'Oranes les 1^{er} septembre 2009 à 2013 du fait de la révision a posteriori du coefficient de remboursement (1,015 contre 1 auparavant). 109 924 actions ont été livrées dans ce cadre et 865 656 euros d'intérêts complémentaires ont été payés.

Note 17 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en milliers d'euros)	Montant au 1 ^{er} janvier 2014	Dotations 2014	Reprise 2014 (provision utilisée)	Reprise 2014 (provision non utilisée)	Montant au 31 décembre 2014
Provision pour impôts ⁽¹⁾	6 647	-	-	-	6 647
Provision pour engagements conditionnels à long terme envers le personnel ⁽²⁾	6 404	-	-	-	6 404
Provision pour risque sur actions propres et attributions d'actions gratuites en cours d'acquisition ⁽³⁾	11 864	26 153	-	(11 864)	26 153
Autres provisions pour risques	8 785	871	-	(6 007)	3 649
TOTAL	33 700	27 024	-	(17 871)	42 853

(1) Il s'agit de la provision pour impôt sur les plus-values d'apport dégagées sur les opérations de transfert de titres à Publicis USA Holdings, réalisées en mars 2000 en sursis d'imposition en vertu des dispositions de l'article 210-A du Code Général des Impôts. Une reprise partielle a été faite en 2008.

(2) Il s'agit de la provision constituée (charges comprises) au titre de la convention de non-concurrence signée avec le Président du Directoire.

(3) Cette provision est constituée d'une part pour couvrir la perte résultant de l'écart entre le prix de souscription et le prix de revient des actions propres lorsqu'elles ont été affectées à des plans d'achat d'actions au profit des salariés du Groupe, et d'autre part pour couvrir la perte future sur les attributions d'actions gratuites du plan de co-investissement 2013.



Il convient de préciser que les dotations et reprises relatives aux coûts supportés par Publicis Groupe au titre du plan de co-investissement sont présentées au compte de résultat en charges de personnel conformément à l'avis du Conseil National de la Comptabilité n° 2008-17.

Note 18 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Nombre de titres (en milliers d'euros)	Catégorie d'emprunt	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
82 431	Océane 2018 -2,75 % actuariel	-	21 894	102 749
-	Océane 2018 - prime de remboursement	-	7 578	35 541
253 242	Eurobond 2015 - 4,250 %	253 242	253 242	253 242
7 000	Eurobond 2021 - 1,125 %	700 000	-	-
6 000	Eurobond 2024 - 1,625 %	600 000	-	-
	Total hors intérêts courus	1 553 242	282 714	391 532
	Intérêts courus	9 437	8 166	1 766
	Total au bilan	1 562 679	290 880	393 298

Le 16 décembre 2014, Publicis Groupe SA a émis, dans le cadre du financement de l'acquisition de Sapient, prévue début 2015 au travers de MMS USA Holdings, un emprunt obligataire de 1,3 milliard d'euros, qui se compose de deux tranches :

Eurobond 2021 - 1,125 % :

Cette tranche de 700 millions d'euros d'une durée de 7 ans est à taux fixe de 1,125 %. Elle est remboursable en totalité au pair à sa date d'échéance le 16 décembre 2021.

Eurobond 2024 - 1,625 % :

Cette tranche de 600 millions d'euros d'une durée de 10 ans est à taux fixe de 1,625 %. Elle est remboursable en totalité au pair à sa date d'échéance le 16 décembre 2024.

Les deux tranches ont fait l'objet des swaps croisés taux-devises suivants :

- la première tranche de 700 millions d'euros a été swapée en un emprunt de 869 millions de dollars à taux fixe (pour moitié à 2,921 % et pour moitié à 2,918 %) ;
- la deuxième tranche de 600 millions d'euros a été swapée en un emprunt de 741 millions de dollars à taux variable (pour moitié à Libor 3 mois + 1,1365 % et pour moitié à Libor 3 mois + 1,10 %).

Les autres emprunts sont décrits ci-dessous :

Eurobond 2015 - 4,25 %

Suite à l'offre publique d'échange sur l'Eurobond 2012 lancée le 2 décembre 2009, consistant à proposer aux porteurs d'obligations de les échanger contre de nouvelles obligations à émettre en euros au taux de 4,25 %, échéance mars 2015, Publicis Groupe a émis un nouvel emprunt Eurobond 2015, pour un montant de 253 millions d'euros, composé de 253 242 obligations. Ces obligations nouvelles seront remboursées au pair en totalité à leur date d'échéance, le 31 mars 2015.

Cet emprunt à taux fixe avait fait l'objet d'un swap de taux d'intérêts destiné à le transformer en emprunt à taux variable, swap qui a été débouclé le 10 janvier 2013, opération qui a entraîné l'encaissement d'une soulte de 12 millions d'euros, étalée comptablement sur la durée restante de l'emprunt.

Océane - 2,75 % actuariel janvier 2018

L'emprunt obligataire convertible en actions nouvelles ou existantes (Océane), a été émis le 18 janvier 2002 pour un montant total à l'origine de 690 millions d'euros (hors prime) Ces obligations ont été remboursées partiellement en 2005, 2006, 2009, 2010 et 2013. Les 559 278 obligations restant en circulation au 31 décembre 2013 ont été intégralement converties ou remboursées au cours du mois de janvier 2014.

Note 19 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Emprunt à long terme auprès de Publicis Finance Services ⁽¹⁾	804 917	708 614	740 678
Emprunt à long terme auprès de Publicis Groupe Holdings ⁽²⁾	-	300 000	300 000
Emprunt à long terme auprès de Publicis Groupe Investments ⁽²⁾	-	630 000	630 000
Emprunt à long terme auprès de Zenith Media Ireland ⁽²⁾	930 000	-	-
Comptes courants, emprunts à court terme auprès des filiales et intérêts courus	59 878	54 909	95 437
Autres dettes	561	6 179	4 256
TOTAL	1 795 356	1 699 702	1 770 371

(1) L'emprunt de 977 250 000 dollars contracté par Publicis Groupe auprès de Publicis Finance Services, filiale du Groupe qui gère le cash pool international et dont l'échéance était le 31 janvier 2012 a été reconduit pour une durée de 10 ans (nouvelle échéance au 31 janvier 2022).

(2) Les emprunts subordonnés participatifs d'une durée de 55 ans de respectivement 300 millions d'euros et de 630 millions d'euros, initialement accordés par Publicis Groupe Holdings en 2007 et Publicis Groupe Investments en 2012, ont été transférés par ces dernières à la société Zenith Media Ireland le 11 décembre 2014.

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	1 562 679	262 679	-	1 300 000
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières divers	1 795 356	59 878	-	1 735 478
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11 247	11 247	-	-
Dettes fiscales et sociales	21 967	21 967	-	-
Produits constatés d'avance	4 140	36	2 070	2 034
Autres dettes	241	-	241	-
TOTAL DES DETTES	3 395 630	355 807	2 311	3 037 512



Note 21 PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

Au 31 décembre 2014, ce poste comprend exclusivement la soulte dégagée lors de la mise en place des swaps de couverture (voir note 1). Cette soulte est étalée sur la durée de couverture.

Note 22 ÉCART DE CONVERSION PASSIF

L'écart de conversion passif résulte de la réévaluation des deux éléments d'actif suivants :

- 15 797 710 euros sur le prêt de 869 050 000 dollars consenti à MMS Irlande ;
- 10 551 025 euros sur le compte courant ouvert chez Publicis Finance Services de 741 270 000 dollars.

Note 23 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES ET LES PARTICIPATIONS

(en milliers d'euros)	Montant concernant les entreprises	
	liées	avec lesquelles la Société a un lien de participation
Bilan		
Participations	5 066 921	
Créances rattachées à des participations	2 889 366	
Créances clients et comptes rattachés	34 934	
Autres créances	7 274	
Emprunts et dettes financières divers	1 791 122	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 778	
Dettes fiscales	9 694	
Compte de résultat		Néant
Production vendue (biens et services)	52 592	
Transfert de charges	23 015	
Autres achats et charges externes	(2 954)	
Produits financiers de participation	67 943	
Intérêts et autres produits financiers	42 093	
Quote-part de résultats de sociétés de personnes-produit	0	
Dotation aux provisions financières	0	
Intérêts et autres charges financières	(85 375)	
Charges exceptionnelles	0	
Produits exceptionnels	0	

Note 24 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements hors bilan donnés

Obligations liées aux emprunts obligataires et aux Oranes

ORANE – OBLIGATIONS REMBOURSABLES EN ACTIONS NOUVELLES OU EXISTANTES – SEPTEMBRE 2022

- Après le remboursement des dix premières tranches de l'emprunt au 1^{er} septembre de chaque année depuis 2005, et ajustement du

coefficient de remboursement de 1 à 1,015 action par Orane, chaque Orane donne contractuellement droit à recevoir 8,12 actions Publicis Groupe nouvelles ou existantes, à raison de 1,015 par an jusqu'au 20^e anniversaire de l'emprunt. Publicis Groupe a donc un engagement de livrer 1 585 561 actions chaque année, de septembre 2015 à 2022, soit 12 684 488 actions au total, qui peuvent être, au choix de Publicis Groupe, soit des actions nouvelles à émettre, soit des actions existantes qu'elle détiendrait en portefeuille.

- Il convient de rappeler qu'une Assemblée des Oranaires s'était tenue le 10 octobre 2013 pour décider, sous réserve de l'approbation de la fusion par les assemblées des actionnaires de Publicis Groupe d'une part et Omnicom Group d'autre part, du remboursement obligatoire en actions Publicis de l'intégralité des Oranes en circulation immédiatement après ces assemblées.
- Du fait de l'abandon du projet de fusion, les dispositions de remboursement anticipé des Oranes ne trouvent pas à s'appliquer et celles-ci continuent donc à être régies par les termes actuels de leur contrat d'émission. Néanmoins, Publicis Groupe a annoncé le 16 septembre 2014 que le remboursement anticipé des Oranes sera soumis aux assemblées de porteurs d'Oranes et d'actionnaires de Publicis Groupe en 2015.

EUROBOND 2021

Dès son émission en décembre 2014, ce nouvel emprunt de 700 millions d'euros à taux fixe 1,125 % a fait l'objet d'une couverture croisée taux-devises le transformant de taux fixe euro en taux fixe dollar. Deux contrats portant chacun sur 350 millions d'euros ont été conclus respectivement au taux de 2,921 % et 2,918 %.

EUROBOND 2024

Dès son émission en décembre 2014, ce nouvel emprunt de 600 millions d'euros à taux fixe 1,625 % a fait l'objet d'une couverture croisée taux-devises le transformant de taux fixe euro en taux variable dollar. Deux contrats portant chacun sur 300 millions d'euros ont été conclus respectivement au taux de Libor 3 mois + 1,1365 % et Libor 3 mois + 1,10 %.

Obligations liées aux bons de souscription d'actions (BSA)

L'exercice des bons de souscription, qui peut intervenir à tout moment depuis le 24 septembre 2013 et ce jusqu'au 24 septembre 2022, entraîne une augmentation de capital de Publicis Groupe. La parité de remboursement a été ajustée d'un multiple de 1,015 afin de tenir compte de la part des distributions prélevée sur les réserves et les primes de la Société. Après l'annulation des bons de souscription rachetés au cours des exercices 2005, 2006 et 2013, et l'exercice en 2014 de 674 652 bons de souscription ayant donné lieu à création de 684 773 actions nouvelles, Publicis Groupe est, au 31 décembre 2014, engagé à créer (dans l'hypothèse où les 2 170 476 bons de souscription d'actions restant en circulation seraient exercés) 2 203 033 actions de 0,40 euro de nominal et 30,10 euros de prime.

Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA

Les plans d'actions gratuites en cours au 31 décembre 2014 ont les caractéristiques suivantes :

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2014 » (mars 2014)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. Ensuite, les actions gratuites sont soumises à des critères de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2014. L'attribution, effectuée en mars 2014, deviendra effective en mars 2018, à l'exception des salariés français pour lesquels elle deviendra effective en mars 2017.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2013 » et « LTIP 2013-2015 » (juin 2013) pour les seuls membres du Directoire

Dans le cadre de ces plans, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. Ensuite, en ce qui concerne le LTIP 2013, les actions étaient soumises à des critères de performance supplémentaires, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2013. La mesure de la performance, effectuée en mars 2014, a fixé à 59,7 % le taux d'atteinte des objectifs pour le plan LTIP 2013. L'attribution, effectuée en avril 2013, sera effective en avril 2017, à l'exception des salariés français pour lesquels la livraison sera effective en avril 2016. Pour ce qui est du LTIP 2013-2015 réservée aux seuls membres du Directoire, le taux d'atteinte des objectifs sera fixé après la clôture des comptes 2015. L'attribution, effectuée en juin 2013, sera effective en juin 2017, à l'exception des membres du Directoire français pour lesquels la livraison sera effective en juin 2016.

- Plan d'attribution d'actions gratuites dans le cadre d'un plan de « co-investissement » (avril 2013)

Dans le cadre de ce plan, proposé à 200 dirigeants du Groupe, il est attribué à chaque bénéficiaire une action gratuite et 7,03 options de souscription d'actions pour chaque action Publicis achetée pour leur compte par l'intermédiaire de LionLead, structure dédiée à l'opération d'investissement. Les actions gratuites sont soumises à des conditions de maintien de la totalité de l'investissement et de présence pendant



toute la période d'acquisition des droits, qui est de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des actions gratuites reçues pendant deux ans. L'attribution de ces actions a été effectuée en avril 2013 et la livraison sera effective en avril 2017, à l'exception des salariés français pour lesquels la livraison sera effective en avril 2016.

Les actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux sont soumises à des conditions de performance supplémentaires, de telle sorte que le nombre d'actions effectivement livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité sur la période 2013-2015.

- Plan d'attribution d'actions gratuites aux salariés des 26 pays suivants (février 2013) : Australie, Autriche, Bulgarie, Colombie, Corée, Costa Rica, Émirats arabes, Grèce, Guatemala, Hong-Kong, Hongrie, Israël, Liban, Malaisie, Ile Maurice, Nouvelle-Zélande, Panama, Puerto Rico, République tchèque, Roumanie, Serbie, Singapour, Suisse, Taïwan, Thaïlande, Turquie.

Dans le cadre de ce plan, comme cela a été fait en France en 2009, aux États-Unis en 2010 et dans 16 autres pays en 2011, 50 actions gratuites ont été attribuées le 1^{er} février 2013 à tous les salariés ayant au moins six mois d'ancienneté et travaillant plus de 21 heures hebdomadaires dans une filiale détenue à plus de 50 % implantée dans l'un des pays concernés. La livraison des actions est soumise à une condition de présence de quatre ans : les actions gratuites seront livrées aux bénéficiaires en février 2017, date à laquelle ils en deviendront propriétaires et pourront exercer leurs droits d'actionnaires.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2012 » (avril 2012)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. Ensuite, les actions gratuites sont soumises à des critères de performance supplémentaires, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2012. La mesure de la performance, effectuée en mars 2013, a fixé à 100 % le taux d'atteinte des objectifs pour ce plan. L'attribution, effectuée en avril 2012, deviendra effective en avril 2016, à l'exception des salariés français pour lesquels elle deviendra effective en avril 2015.

- Plan d'attribution d'actions gratuites aux salariés des 16 pays suivants (décembre 2011) : Allemagne, Belgique, Brésil, Canada, Danemark, Espagne, Finlande, Inde, Italie, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Suède.

Dans le cadre de ce plan, comme cela a été fait en France en 2009 et aux États-Unis en 2010, 50 actions gratuites ont été attribuées le 1^{er} décembre 2011 à tous les salariés ayant au moins six mois d'ancienneté et travaillant plus de 21 heures hebdomadaires dans une filiale détenue à plus de 50 % implantée dans l'un des pays concernés. La livraison des actions est soumise à une condition de présence de deux ans pour l'Espagne et l'Italie, assortie d'une condition de conservation des titres de trois ans, et de quatre ans pour les autres pays : les actions gratuites ont été livrées aux bénéficiaires en décembre 2013 pour l'Espagne et l'Italie et seront livrées en décembre 2015 pour les autres pays, date à laquelle ils en deviendront propriétaires et pourront exercer leurs droits d'actionnaires.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2011 » (avril 2011)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. Ensuite, les actions gratuites sont soumises à des critères de performance supplémentaires, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2011. La mesure de la performance, effectuée en mars 2012, a fixé à 95,7 % le taux d'atteinte des objectifs pour ce plan. L'attribution, effectuée en avril 2011, deviendra effective en avril 2015, à l'exception des salariés français pour lesquels la livraison a été effective en avril 2014.

- Plan d'attribution d'actions gratuites aux salariés des entités américaines (décembre 2010)

Dans le cadre de ce plan aux États-Unis, 50 actions gratuites ont été attribuées le 1^{er} décembre 2010 à tous les salariés travaillant plus de 21 heures hebdomadaires dans une filiale aux États-Unis, détenue à plus de 50 %. La livraison des actions est soumise à une condition de présence de quatre ans : les actions gratuites ont été livrées aux bénéficiaires en décembre 2014.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2010 » (août 2010) et « LTIP 2010-2012 » pour les seuls membres du Directoire (septembre 2010)

Dans le cadre de ces plans, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. Ensuite, les actions sont soumises à des critères de performance supplémentaires, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2010 (ou sur la période 2010-2012 pour les seuls membres du Directoire). La mesure de la performance, effectuée en mars 2011, a fixé à 100 % le taux d'atteinte des objectifs pour le plan LTIP 2010 et à 98,6 % le taux d'atteinte des objectifs pour le plan LTIP 2010-2012 (Directoire). L'attribution, effectuée en août (et septembre pour les seuls membres du Directoire) 2010, a été effective en août (et septembre) 2014, à l'exception des salariés français pour lesquels la livraison a été effective en août (et septembre) 2013.

- Plan d'attribution d'actions gratuites accordé à certains salariés de Razorfish (décembre 2009)

Lors de l'acquisition de Razorfish, certains salariés bénéficiaient de plans d'attribution de « Restricted Shares Units » Microsoft accordés entre 2007 et 2009. Le 1^{er} décembre 2009, un nouveau plan d'attribution d'actions gratuites Publicis Groupe a été consenti, sous condition de présence effective et reprenant les mêmes bénéficiaires, le même nombre de titres attribués après conversion en actions Publicis Groupe et les mêmes dates d'acquisition des droits que plans antérieurs existants (de janvier 2010 à septembre 2015, pour la plupart des bénéficiaires). Le nombre d'actions gratuites Microsoft en cours d'acquisition a été converti en actions Publicis Groupe, en appliquant le rapport existant entre la moyenne des 20 derniers cours de l'action Microsoft et celle de l'action Publicis Groupe à la date de l'acquisition, soit le 13 octobre 2009.

Les plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions en cours au 31 décembre 2014 ont les caractéristiques suivantes :

- Plan d'attribution d'options de souscription d'actions dans le cadre d'un plan de « co-investissement » (avril 2013)

Dans le cadre de ce plan, proposé à 200 dirigeants du Groupe, il est attribué à chaque bénéficiaire une action gratuite et 7,03 stock-options pour chaque action Publicis achetée pour leur compte par l'intermédiaire de LionLead, structure dédiée à l'opération d'investissement. Les stock-options sont soumises à des conditions de maintien de la totalité de l'investissement et de présence pendant toute la période d'acquisition des droits, qui est de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans. Ces options, dont l'attribution a été effectuée en avril 2013, deviendront exerçables en avril 2017, à l'exception des salariés français pour lesquels elles deviendront exerçables en avril 2016.

Les options sont également soumises à des critères de performance, de telle sorte que le nombre d'options effectivement exerçables dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité sur la période 2013-2015. De plus, une condition de marché, destinée à limiter le gain théorique calculé à l'issue d'une période de trois ans à 50 % du prix d'exercice de l'option, conduira également à ajuster le nombre d'options exerçables.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2006-2008 » (vingt-deuxième tranche en 2006 et vingt-troisième tranche en 2007)

Dans le cadre de ce plan, chaque option accordée donne droit d'acquérir une action avec un prix d'exercice égal à la moyenne des cours de Bourse de l'action Publicis pendant les 20 jours précédant la date d'attribution. Sur le nombre total attribué, le nombre d'options exerçables a été déterminé en avril 2009 en fonction du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité sur l'ensemble de la période 2006-2008, correspondant à 62,59 % de l'attribution initiale. Pour la première moitié des options, la période d'exercice a commencé en 2009 et pour la seconde moitié en avril 2010. La période d'exercice se termine dix ans après la date d'attribution.

- Plan attribué en 2006 (vingt et unième tranche)

Dans le cadre de ce plan, chaque option accordée donne le droit d'acquérir une action, avec un prix d'exercice égal à la moyenne des cours de Bourse de l'action Publicis pendant les 20 jours précédant la date d'attribution. Les options sont exerçables après une période de quatre ans et expirent dix ans après la date d'attribution.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2003-2005 » (dix-septième tranche en 2003, dix-neuvième tranche en 2004, vingtième tranche en 2005)

Dans le cadre de ce plan, chaque option accordée donne droit d'acquérir une action avec un prix d'exercice égal au prix de revient moyen des actions propres en portefeuille à la date d'attribution. Sur le nombre total attribué, le nombre d'options exerçables a été déterminé en avril 2006 en fonction du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité sur l'ensemble de la période 2003-2005, correspondant à 98,92 % de l'attribution initiale. Pour la première moitié des options, la période d'exercice a commencé en 2006, pour la seconde moitié en 2007. La période d'exercice se termine dix ans après la date d'attribution.



Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe à l'origine

Caractéristiques des plans de stock-options Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2014

Plans	Type ⁽¹⁾	Date d'attribution	Prix d'exercice des options (en euros)	Options restant à lever au 1 ^{er} janvier 2014 (ou si postérieure : date d'attribution)	Options annulées ou prescrites en 2014	Options exercées au en 2014	Options restant à lever au 31 décembre 2014	Dont exerçables au 31 décembre 2014	Date limite de levée	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
19e tranche LTIP 2003-2005	A	28 septembre 2004	24,82	236 905	0	(236 905)	0	0	28/09/2014	-
20e tranche LTIP 2003-2005	A	24/05/2005	24,76	71 077	0	(14 262)	56 815	56 815	24/05/2015	0,39
21e tranche	A	21/08/2006	29,27	100 000	0	(100 000)	0	0	21/08/2016	1,63
22e tranche LTIP 2006-2008	A	21/08/2006	29,27	1 034 347	0	(435 146)	599 201	599 201	21/08/2016	1,63
23e tranche LTIP 2006-2008	A	24/08/2007	31,31	238 610	(2 504)	(49 145)	186 961	186 961	24/08/2017	2,64
Co-investissement 2013 – options	S	30/04/2013	52,76	5 778 302	(176 091)	0	5 602 211	0	30/04/2023	8,33
TOTAL DES TRANCHES				7 459 241	(178 595)	(835 458)	6 445 188	842 977		

(1) A = options d'achat d'actions – S = options de souscription d'actions.

L'attribution de toutes les options d'achat ou de souscription d'actions dans le cadre des plans ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition. L'attribution est également soumise à des conditions de performance hors marché pour tous les plans, à laquelle s'ajoute une condition de marché dans le cas du seul plan de co-investissement 2013.

Mouvements sur plans de stock-options Publicis Groupe au cours des trois derniers exercices

	2014		2013		2012	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options au 1 ^{er} janvier	7 459 241	47,35	2 658 680	28,27	5 892 204	27,82
Options attribuées durant l'exercice	0	0	5 949 305	52,76	-	-
Options exercées ⁽¹⁾	(835 458)	28,05	(864 119)	27,71	(2 837 244)	27,50
Options annulées ou prescrites	(178 595)	52,46	(284 625)	41,94	(396 280)	27,09
Options au 31 décembre	6 445 188	49,71	7 459 241	47,35	2 658 680	28,27
Dont exerçables	842 977	29,42	1 680 939	28,74	2 658 680	28,27
(1) Cours moyen de levée des options (en euros)		60,23		56,19		40,57

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe à l'origine

CARACTÉRISTIQUES DES PLANS D'ACTIONS GRATUITES PUBLICIS GROUPE EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2014

Plans	Date d'attribution initiale	Attributions au 1 ^{er} janvier 2014 (ou si postérieure : date d'attribution)	Actions annulées, prescrites ou transférées ⁽¹⁾ en 2014	Actions ayant fait l'objet d'une attribution définitive en 2014	Actions restant à attribuer au 31 décembre 2014	Date d'attribution définitive ⁽²⁾	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan LTIP 2010 – Hors France	19/08/2010	441 000	(45 250)	(395 750)	-	19/08/2014	-
Plan LTIP 2010-2012 (membres du Directoire Hors France)	22/09/2010	98 566	-	(98 566)	-	22/09/2014	-
Plan 50 actions gratuites 2010 – États-Unis	01/12/2010	303 150	(54 250)	(248 900)	-	01/12/2014	-
Plan LTIP 2011 – France	19/04/2011	75 565	(958)	(74 607)	-	19/04/2014	-
Plan LTIP 2011 – Hors France	19/04/2011	466 862	(39 125)	-	427 737	19/04/2015	0,30
Plan 50 actions gratuites 2011 – 14 pays	01/12/2011	274 775	(67 175)	-	207 600	01/12/2015	0,92
Plan LTIP 2012 – France	17/04/2012	90 500	(700)	-	89 800	17/04/2015	0,29
Plan LTIP 2012 – Hors France	17/04/2012	535 274	(55 135)	-	480 139	17/04/2016	1,30
Plan 50 actions gratuites 2013 – 26 pays	01/02/2013	250 425	(44 300)	-	206 125	01/02/2017	2,09
Plan LTIP 2013 – France	16/04/2013	81 975	(34 721)	-	47 254	16/04/2016	1,29
Plan LTIP 2013 – Hors France	16/04/2013	540 550	(248 029)	-	292 521	16/04/2017	2,29
Plan LTIP 2013-2015 (membres du Directoire France)	17/06/2013	70 000	(9 402)	-	60 598	17/06/2016	1,46
Plan LTIP 2013-2015 (membres du Directoire Hors France)	17/06/2013	35 000	(4 701)	-	30 299	17/06/2017	2,46
Plan de co-investissement 2013 – Actions gratuites France	30/04/2013	133 335	(7 638)	-	125 697	30/04/2016	1,33
Plan de co-investissement 2013 – Actions gratuites Hors France	30/04/2013	688 628	(17 411)	-	671 217	30/04/2017	2,33
Plan LTIP 2014 – France	20/03/2014	85 960	(1 720)	-	84 240	20/03/2017	2,22
Plan LTIP 2014 – Hors France	20/03/2014	553 790	(14 155)	-	539 635	20/03/2018	3,22
TOTAL DES PLANS D'ACTIONS GRATUITES		4 725 355	(644 670)	(817 823)	3 262 862		

(1) Il s'agit de cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

(2) Après cette date, les bénéficiaires français doivent respecter une période d'indisponibilité supplémentaire de deux ans.

L'attribution de toutes les actions gratuites dans le cadre des plans ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition. L'attribution est également soumise à des conditions de performance hors marché pour les plans suivants : le plan de co-investissement 2013 en ce qui concerne les membres du Directoire et les LTIP 2010 à LTIP 2014.

MOUVEMENTS SUR PLANS D'ACTIONS GRATUITES PUBLICIS GROUPE AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

	2014	2013	2012
Attributions provisoires au 1 ^{er} janvier	4 085 605	4 992 805	5 629 822
Attributions provisoires de l'année	639 750	1 908 313	681 550
Attributions définitives (livraisons)	(817 823)	(2 453 322)	(805 470)
Attribution devenues caduques	(644 670)	(362 191)	(513 097)
ATTRIBUTIONS PROVISOIRES AU 31 DÉCEMBRE	3 262 862	4 085 605	4 992 805



Plans d'options de souscription d'actions Digitas à l'origine

Lors de l'acquisition de Digitas, ces plans ont été transformés en plans d'achat d'actions Publicis Groupe en appliquant le rapport existant entre le prix d'achat fixé dans l'offre publique pour l'action Digitas (converti en euros) et le cours de l'action Publicis Groupe à la date de réalisation de la fusion. Le prix de souscription a été ajusté en conséquence.

CARACTÉRISTIQUES DES PLANS DE STOCK-OPTIONS DIGITAS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2014

Actions de 0,40 euro nominal	Date d'attribution		Prix d'exercice des options (en euros)		Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2014	Dont exercibles au 31 décembre 2014	Date limite de levée		Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
	min	max	min	max			min	max	
Plans Digitas									
2001	01/03/2001	24/01/2007	5,08	35,42	53 554	53 554	01/03/2011	24/01/2017	1,13
2005 UK	01/06/2005	01/12/2006	21,70	35,42	5 055	5 055	01/06/2015	01/12/2016	1,50
TOTAL TRANCHES					58 609	58 609			

MOUVEMENTS SUR PLANS DE STOCK-OPTIONS DIGITAS AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

	2014		2013		2012	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options au 1 ^{er} janvier	91 020	27,59	188 408	27,20	326 685	25,27
Options exercées ⁽¹⁾	(12 346)	14,02	(76 433)	36,23	(42 106)	18,53
Options annulées ou prescrites	(20 065)	25,70	(20 955)	23,16	(96 171)	24,45
OPTIONS AU 31 DÉCEMBRE	58 609	28,67	91 020	27,59	188 408	27,20
Dont exercibles	58 609	28,67	91 020	27,59		27,20
(1) Cours moyen de levée des options (en euros)		60,23		56,19		40,57

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe attribués à certains salariés de Razorfish

Le nouveau plan d'actions gratuites Publicis Groupe, mis en place le 1^{er} décembre 2009 et destiné à remplacer les plans en cours à la date d'acquisition octroyés à certains salariés de Razorfish, a conduit à une attribution de 493 832 actions gratuites Publicis Groupe. La période d'acquisition des droits s'étale sur quatre ans (de 2010 à 2013) pour la majeure partie des actions, une petite partie courant jusqu'à 2018. Au 31 décembre 2014, le nombre d'actions gratuites restant à attribuer définitivement s'élève à 69.

GARANTIES CONTRACTUELLES DONNÉES

- Garantie jusqu'en 2019 pour le compte de Leo Burnett USA au profit du propriétaire des locaux du 35 West Wacker Drive à Chicago, à hauteur d'un montant maximum de 55 293 680 dollars pour le paiement des loyers et à hauteur d'un montant maximum de 55 517 960 dollars pour le paiement des taxes immobilières et des charges locatives relatives à l'immeuble ;
- Garantie jusqu'en 2016 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 3 841 167 livres pour le paiement des loyers et à hauteur d'un montant maximum de 517 175 livres pour le paiement des charges locatives relatives à l'immeuble ;
- Garantie jusqu'en 2022 pour le compte de Fallon London Limited (UK) au profit du propriétaire des locaux du 20-30 Great Titchfield Street à Londres, à hauteur de 16 347 301 livres pour le paiement des loyers et à hauteur d'un montant maximum de 1 625 638 livres pour le paiement des charges locatives relatives à l'immeuble ;
- Garantie conjointe et solidaire des dettes des sociétés Publicis Groupe Holdings, Publicis Holdings, Publicis Groupe Investments ;
- Garantie donnée à Citi Indonesia pour le remboursement de prêts consentis à PT Dyan Prana Shakti, PT Publicis Metro et PT Indonesia Media Exchange à hauteur de 34 milliards de roupies indonésiennes ;
- Garantie donnée au Réseau Ferré de France pour une convention d'occupation d'espaces publicitaires par Médial Rail à hauteur de 34 613 000 euros.

Engagements donnés dans le cadre d'opérations de couverture de prêts en devises consentis à certaines filiales :

Montant en devises (en milliers d'unités)	USD 446	USD 430	USD 435 190
Type de contrat	Couverture vendeuse	Couverture acheteuse	Couverture acheteuse
Devises	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR
Date d'échéance	31/01/2015	31/01/2015	16/12/2021
Cours à terme	1,248850	1,214500	1,2434
Contrepartie en milliers d'euros	357,1	354,0	350 000
Valeur de marché au 31 décembre 2014 (en milliers d'euros)	367,3	354,1	336 787

Montant en devises (en milliers d'unités)	USD 433 860	USD 370 710	USD 370 560
Type de contrat	Couverture acheteuse	Couverture acheteuse	Couverture acheteuse
Devises	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR
Date d'échéance	16/12/2021	16/12/2024	16/12/2024
Cours à terme	1,2396	1,2357	1,2352
Contrepartie en milliers d'euros	350 000	300 000	300 000
Valeur de marché au 31 décembre 2014 (en milliers d'euros)	336 787	329 463	329 463

Engagements hors bilan reçus

- Facilité de crédit de 1,890 milliard de dollars - décembre 2014 :
 Cette facilité initialement conclue le 1^{er} novembre 2014 pour un montant de 3,5 milliards de dollars en vue de l'acquisition de Sapient a été ramenée à 1,89 milliard de dollars le 16 décembre 2014 suite à l'émission de l'Eurobond pour 1,3 milliard d'euros. Cette facilité, à échéance janvier 2016, est destinée à être annulée dès qu'un nouveau refinancement aura été mis en place. Elle n'est pas utilisée au 31 décembre 2014.
- Lignes de crédit syndiqué multidevises de 1,2 milliard à échéance juillet 2016 :
 Cette ligne n'est pas utilisée au 31 décembre 2014.
- Lignes de crédit bilatérales confirmées de 717 millions d'euros :
 Ces lignes ne sont pas utilisées au 31 décembre 2014.

Note 25 RISQUES ET LITIGES

Le recours visant notamment à faire interdire la fusion déposé le 5 août 2013 par certains actionnaires d'Omnicom Group Inc. auprès de la Cour Suprême de l'État de New York est devenu caduc, les demandeurs s'étant désistés le 22 mai 2014 de cette procédure suite à l'annonce de l'abandon du projet de fusion.

Note 26 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Acquisition de Sapient Corporation

Le 23 janvier 2015, le Groupe a annoncé l'extension de la période d'offre publique pour l'acquisition de Sapient au 5 février 2015, extension permettant de finaliser certaines démarches auprès des autorités gouvernementales américaines. Toutes les autorisations réglementaires ont été obtenues le 4 février 2015 permettant la réalisation de l'offre le 6 février 2015.

Par ailleurs, le Groupe a refinancé sa facilité de crédit syndiqué de 1 890 millions de dollars à échéance janvier 2016 et destinée à financer l'acquisition de Sapient par un prêt moyen terme syndiqué, conclu le 20 janvier 2015, de 1 600 millions de dollars à échéance 2018, 2019 et 2020.



Note 27 TABLEAU DES FILIALES ET DES PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2014

(Chiffres en milliers d'euros, sauf pour les capitaux propres déclarés dans la monnaie locale)

A) Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de Publicis Groupe

Sociétés	Capital	Réserves et report à nouveau	% de participation	Valeur d'inventaire brute	Valeur d'inventaire nette	Prêts et avances	Chiffre d'affaires	Résultat net	Dividendes encaissés
Filiales									
Publicis Groupe Investments B.V. Prof. W.H. Keesomlaan 12 1183 DJ Amstelveen Pays-Bas	68 709	7 040 915	100,00	4 898 314	4 898 314	0	0	109 469	0
MMS France Holdings 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France SIREN 444 714 786	114 607	(110 568)	100,00	249 294	132 176	35 333	0	4 151	0
Médias et Régies Europe 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris SIREN 353 938 905	24 150	2 723	99,99	25 508	23 999	0	4 781	2 723	11 028
Metrobus 1 Rond Point Victor Hugo 92 137 Issy les Moulineaux SIREN 327 096 426	1 840	934	32,30	17 508	12 161	8 106	144 693	3 805	726

B) Renseignements globaux sur toutes les filiales et participations

	Filiales		Participations	
	françaises	étrangères	françaises	étrangères
Valeur comptable des titres détenus				
• Brute	292 535	4 898 359	2	0
• Nette	168 561	4 898 359	2	0
Montant des dividendes encaissés	67 943	0	0	0

Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2014

	% de participation	Valeur nette comptable (en milliers d'euros)
I- Participations		
A. Participations françaises		
382 023 537 actions MMS France Holdings	100,00 %	132 176
1 609 991 actions Médias et Régies Europe	99,99 %	23 999
37 146 actions Metrobus	32,30 %	12 161
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		168 562
B. Participations étrangères		
151 343 parts Publicis Groupe Investments	100,00 %	4 898 314
45 000 parts Publicis Communications Group NV	100,00 %	45
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		-
Total des participations étrangères		4 898 359
TOTAL DES PARTICIPATIONS		5 066 921
II- Autres titres immobilisés		
C. Titres français		
TOTAL DES AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		0
III- Autres titres		
D. Autres titres de sociétés françaises		
7 895 366 actions propres Publicis Groupe SA ⁽¹⁾	3,57 %	320 393
Sicav monétaires		15 292
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		5
E. Autres titres étrangers		14
TOTAL DES AUTRES TITRES		335 704
TOTAL DES VALEURS MOBILIÈRES		5 402 625

(1) Actions détenues dans le cadre des programmes de rachat d'actions, y compris contrat de liquidité.



5.5 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ PUBLICIS GROUPE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2014	2013	2012	2011	2010
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en milliers d'euros)	88 482	86 409	84 003	77 343	76 658
Nombre d'actions émises	221 203 857	216 023 378	210 008 734	193 357 945	191 645 241
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
• dans le cadre des plans d'actions gratuites	8 865 073	9 041 944	2 826 154	2 504 950	1 704 475
• par l'exercice de bons de souscription d'actions	2 203 033	2 887 805	5 602 699	5 602 699	5 602 699
• par conversion d'obligations ⁽¹⁾	12 684 488	14 954 875	18 245 828	45 646 888	47 131 733
Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	52 838	18 751	14 599	20 484	15 146
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	(14 347)	574 606	(5 747)	347 285	202 334
Impôts sur les bénéfices (crédit)	(31 980)	(26 996)	(36 622)	(28 196)	(37 717)
Résultat après impôt, amortissements et provisions	(3 007)	551 959	37 483	378 815	235 928
Résultat distribué au titre de l'exercice	265 445 ^{(2) (4)}	229 505	178 179	119 452	128 817
Résultat par action (en euros)					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	0,08	2,78	0,15	1,94	1,25
Résultat après impôt, amortissements et provisions	(0,01)	2,56	0,18	1,96	1,23
Dividende attribué à chaque action	1,20 ⁽⁴⁾	1,10	0,90	0,70	0,70
Personnel (en milliers d'euros sauf effectif)					
Effectif moyen des salariés	38	2	2	2	2
Montant de la masse salariale ⁽³⁾	11 680	4 847	20 870	2 711	761
Montant des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales)	4 466	1 429	5 179	796	645

(1) Il a été retenu comme hypothèse que des actions nouvelles seront émises tant dans le cadre du remboursement des Océanes que des Oranes.

(2) Estimation sur la base des actions existant au 31 décembre 2014, y compris les actions propres.

(3) En 2010, la masse salariale inclut une reprise de provision de bonus pour un montant brut de 2 033 000 euros.

En 2012, la masse salariale comprend un montant de 16 035 969 euros correspondant au bonus différé du Président du Directoire acquis au cours des exercices 2003 à 2011, provisionné au cours de chaque exercice successif et versé en 2012.

(4) Paiement en numéraire ou en actions sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 27 mai 2015.

5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Publicis Groupe S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- la justification de nos appréciations,
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II - JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Votre société procède à la revue de la valeur d'usage des titres de participation tel qu'exposée dans la partie « Immobilisations financières » en note 2 « Principes, règles et méthodes comptables » de l'annexe. Nous avons procédé à l'appréciation des approches retenues par la société et nous nous sommes assurés du caractère raisonnable des estimations retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Paris-La-Défense et à Courbevoie, le 3 avril 2015

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et autres

MAZARS

Vincent de La Bachelerie

Christine Staub

Loïc Wallaert

Anne-Laure Rousselou

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

6.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	222	6.3 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL	228
6.1.1 Dénomination sociale et nom commercial	222	6.3.1 Capital souscrit et catégories d'actions	228
6.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement	222	6.3.2 Existence d'actions non représentatives du capital, nombre et principales caractéristiques	238
6.1.3 Date de constitution et durée	222	6.3.3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	238
6.1.4 Siège social, forme juridique, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	222	6.3.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription, avec mention des conditions et modalités de conversion, d'échange ou de souscription	239
6.1.5 Actes constitutifs et statuts	222	6.3.5 Nantissements, garanties et sûretés	240
6.2 ACTIONNARIAT	225	6.3.6 Participation des salariés au capital	240
6.2.1 Actionnaires significatifs et droits de vote	225	6.3.7 Historique du capital social	241
6.2.2 Contrôle de la Société	227	6.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES	242
6.2.3 Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition	227	6.4.1 Publicis Groupe en Bourse	242
		6.4.2 Relations avec les investisseurs	242
		6.4.3 Marché des titres	242

6.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

6.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE ET NOM COMMERCIAL

Publicis Groupe SA (la « Société ») exploite le nom commercial de Publicis.

6.1.2 LIEU ET NUMÉRO D'ENREGISTREMENT

542 080 601 RCS Paris ; code APE - NAF 7010Z

6.1.3 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

Constitution : le 4 octobre 1938.

Expiration : le 3 octobre 2037 sauf cas de prorogation.

6.1.4 SIÈGE SOCIAL, FORME JURIDIQUE, LÉGISLATION RÉGISSANT SES ACTIVITÉS, PAYS D'ORIGINE, ADRESSE ET NUMÉRO DE TÉLÉPHONE DU SIÈGE SOCIAL

Publicis Groupe SA est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance régie par les articles L. 225-57 à L. 225-93 du Code de commerce.

Le siège social est situé au 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France, et le numéro de téléphone du siège social est le +33 (0) 1 44 43 70 00.

6.1.5 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

La Société a pour objet :

- l'exploitation et la mise en valeur, de quelque manière que ce soit, de la publicité sous toutes ses formes et quelle qu'en soit la nature ;
- l'organisation de tous spectacles et de toutes émissions radiophoniques ou télévisées, l'établissement de tous programmes radiophoniques, télévisés et autres, l'exploitation de tous théâtres cinématographiques, de studios d'enregistrement ou d'émission et de toutes salles de projection et vision, l'édition papier de toute nature et l'édition mécanique de toutes musiques, sketches, scénarii et pièces théâtrales ;
- et généralement, toutes opérations commerciales, financières, industrielles, immobilières et mobilières se rattachant directement ou indirectement à ce qui précède ou susceptibles de favoriser le développement et l'extension des affaires sociales.

La Société pourra agir en tous pays pour son compte et pour le compte de tiers, soit seule, soit en participation, association ou société, avec toutes autres sociétés et personnes et réaliser sous quelque forme que ce soit, directement ou indirectement, les opérations rentrant dans son objet.

Elle peut également prendre sous toutes formes, tous intérêts et participations dans toutes affaires et entreprises françaises et étrangères quel que soit leur objet.



DIRECTOIRE (ARTICLES 10 À 12 DES STATUTS)

Le Directoire assure la direction collégiale de la Société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux attribués par la loi au Conseil de surveillance et aux Assemblées d'actionnaires. Il est composé de deux membres au moins et de sept membres au plus, personnes physiques, pris ou non parmi les actionnaires, nommés par le Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans. Ses membres sont rééligibles. La fonction des membres du Directoire prend fin, pour chacun d'eux, lors de l'Assemblée générale ordinaire annuelle qui suit leur soixante-quatrième anniversaire. Le Conseil de surveillance confère à l'un des membres du Directoire le titre de Président du Directoire et peut conférer à un ou plusieurs ou à tous les autres membres du Directoire le titre de Directeur général.

Les membres du Directoire peuvent être révoqués par le Conseil de surveillance ou par décision des actionnaires lors d'une Assemblée générale.

CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLES 13 À 17 DES STATUTS)

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire. Il est composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, rééligibles et nommés par l'Assemblée générale pour une durée de quatre ans conformément à la décision de l'Assemblée générale extraordinaire en date du 29 mai 2013 qui a modifié cette durée pour la porter de six à quatre ans. Par exception, les fonctions des membres du Conseil de surveillance dont un mandat de six ans était en cours lors de cette assemblée se poursuivront jusqu'à leur date initiale d'échéance. Le nombre des membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut pas être supérieur au tiers, éventuellement arrondi au nombre supérieur des membres en fonction. Au cas où ce seuil viendrait à être dépassé, le membre du Conseil de surveillance le plus âgé serait démissionnaire d'office. L'éventuel dépassement de ce seuil devra être apprécié lors de la délibération du Conseil de surveillance statuant sur les comptes de l'exercice écoulé. Chaque membre du Conseil de surveillance doit être porteur de deux cents actions au moins pendant toute la durée de son mandat.

Les membres du Conseil de surveillance peuvent être révoqués sur décision de l'Assemblée générale des actionnaires uniquement.

DROITS ATTACHÉS À CHAQUE CATÉGORIE D'ACTIONS (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 (ARTICLES 19 À 24 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 (article 19 des statuts).

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



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur la Société

6

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-proprétaires d'actions peuvent se répartir librement le droit de vote en Assemblées générales extraordinaires et ordinaires sous réserve de notifier préalablement leur convention à la Société en lui communiquant une copie certifiée conforme au plus tard vingt jours calendaires avant la tenue de la première Assemblée générale suivant ledit démembrement par courrier recommandé avec accusé de réception. À défaut de notification dans ce délai, la répartition prévue par l'article L. 225-110 alinéa 1 du Code de commerce s'appliquera de plein droit.

Tout actionnaire peut voter par correspondance dans les conditions et selon les modalités fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Sur décision du Directoire, communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires, les actionnaires peuvent voter par tous moyens de télécommunication et de télétransmission y compris Internet, dans les conditions fixées par les lois et règlements applicables au moment de son utilisation.

MODIFICATIONS STATUTAIRES (ARTICLE 23 DES STATUTS)

L'Assemblée générale extraordinaire peut apporter aux statuts, dans toutes leurs dispositions, les modifications, quelles qu'elles soient, autorisées par la loi. Elle peut notamment, et sans que l'énumération ci-après puisse être interprétée d'une façon limitative, décider de toute modification du capital social : augmentation ou réduction du capital social, regroupement des actions ou leur division en actions ayant une valeur nominale moindre.

SEUILS STATUTAIRES DEVANT ÊTRE DÉCLARÉS (ARTICLES 7 III ET 6 ALINÉA 6 DES STATUTS)

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui détient ou vient à détenir, de quelque manière que ce soit au sens de l'article L. 233-7 du Code de commerce, une fraction égale ou supérieure à 1 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, doit informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans le délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de l'un de ces seuils. En outre, toute personne morale venant à détenir plus de 2,5 % du capital social ou des droits de vote de la Société doit transmettre à la Société l'identité de toute personne détenant, directement ou indirectement, plus du tiers du capital social ou des droits de vote de cette personne morale. Pour le cas où le nombre ou la répartition des droits de vote serait supérieur au nombre ou à la répartition des actions, les pourcentages mentionnés ci-dessus porteront sur la détention des droits de vote. Cette obligation s'applique également chaque fois que la fraction du capital ou des droits de vote détenue devient inférieure à l'un des seuils prévus ci-dessus.

En cas de non-respect des dispositions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote jusqu'à expiration du délai suivant la date de régularisation de la notification, délai prévu par la réglementation en vigueur. Sauf en cas de franchissement de l'un des seuils visés à l'article L. 233-7 précité, cette sanction ne sera appliquée que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 1 % au moins du capital de la Société.

RÉPARTITION DU BONI DE LIQUIDATION (ARTICLE 32 DES STATUTS)

À l'expiration de la Société, ou en cas de dissolution anticipée, l'actif de la Société dissoute sera affecté, d'abord, au paiement du passif et des charges sociales, ainsi qu'aux coûts liés à la liquidation, puis au remboursement de la somme non amortie sur le capital. Le surplus du produit de la liquidation sera réparti aux actions par égales parts entre elles.



6.2 ACTIONNARIAT

6.2.1 ACTIONNAIRES SIGNIFICATIFS ET DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2014, aucun actionnaire, à la connaissance de la Société, ne détenait, directement ou indirectement, individuellement ou de concert, une participation égale ou supérieure à 5 % de son capital (une telle personne étant désignée comme un « actionnaire significatif »), à l'exception des personnes décrites ci-dessous. Les statuts prévoient que chaque actionnaire bénéficie d'un nombre de droits de vote proportionnel au nombre d'actions qu'il détient, à l'exception des actions détenues par le même actionnaire en la forme nominative depuis au moins deux ans qui comportent un droit de vote double. Aucune action de préférence et aucun titre sans droit de vote n'a été émis par la Société.

Il est rappelé qu'en date du 17 février 2012, Publicis Groupe a acquis auprès de la société Dentsu 18 000 000 actions. Sur le total des actions acquises, 10 759 813 actions ont été annulées, le solde, soit 7 240 187 actions, a été conservé en portefeuille. Puis, le 15 février 2013, Publicis Groupe a acquis le solde des actions encore détenues par Dentsu, soit 3 875 139 actions. Les actions ainsi acquises ont été conservées en actions autodétenues.

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2014	Actions détenues	% du capital ⁽²⁾	Droits de vote	% des droits de vote ⁽³⁾
A/ Actionnaires détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter ⁽¹⁾	19 172 340	8,67 %	38 344 680	15,87 %
B/ Actions autodétenues	7 895 366	3,57 %	-	-
C/ Public (nominatif et porteur)	194 136 151	87,76 %	203 285 039	84,13 %
TOTAL	221 203 857	100,00 %	241 629 719	100,00 %

(1) Mme Élisabeth Badinter détient 2,67 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,88 % des droits de vote) et 6,00 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 10,99 % des droits de vote).

(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions autodétenues.

(3) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, abstraction faite des actions autodétenues qui sont privées du droit de vote, et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.

Il est précisé que le 17 mars 2015, Mme Elisabeth Badinter a cédé à la Société, avec son groupe familial, 2 406 873 actions Publicis Groupe SA ramenant la participation de Mme Elisabeth Badinter et de ses enfants à 7,58 % du capital et 13,88 % des droits de vote (13,62 % des droits de vote théoriques).

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Actionnariat

6

RAPPEL DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DE LA SOCIÉTÉ DES DEUX ANNÉES PRÉCÉDENTES

Au 31 décembre 2013	Actions détenues	% du capital ⁽²⁾	Droits de vote	% des droits de vote ⁽³⁾
A/ Actionnaires détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter ⁽¹⁾	19 172 340	8,88 %	38 344 680	16,35 %
BlackRock Inc. ⁽⁴⁾	13 261 591	6,14 %	13 261 591	5,65 %
Thornburg Investment Management Inc. ⁽⁴⁾	12 809 443	5,93 %	12 809 443	5,46 %
B/ Actions autodétenues				
	9 436 116	4,37 %	-	-
C/ Public (nominatif et porteur)				
	161 343 888	74,68 %	170 174 387	72,54 %
TOTAL	216 023 378	100,00 %	234 590 101	100,00 %

(1) Mme Élisabeth Badinter détient 2,73 % d'actions en pleine propriété (représentant 5,03 % des droits de vote) et 6,14 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 11,32 % des droits de vote).

(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions autodétenues.

(3) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, abstraction faite des actions autodétenues qui sont privées du droit de vote, et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.

(4) Les fonds institutionnels détiennent des actions pour le compte de fonds ou de clients sous gestion.

Au 31 décembre 2012	Actions détenues	% du capital ⁽²⁾	Droits de vote	% des droits de vote ⁽³⁾
A/ Actionnaires détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter ⁽¹⁾	19 172 340	9,13 %	38 344 680	16,57 %
Thornburg Investment Management Inc. ⁽⁴⁾	14 955 035	7,12 %	14 955 035	6,46 %
B/ Actions autodétenues				
	10 805 084	5,15 %	-	-
C/ Public (nominatif et porteur)				
	165 076 275	78,60 %	178 154 939	76,97 %
TOTAL	210 008 734	100,00 %	231 454 654	100,00 %

(1) Mme Élisabeth Badinter détient 2,81 % d'actions en pleine propriété (représentant 5,10 % des droits de vote) et 6,32 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 11,47 % des droits de vote).

(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions autodétenues.

(3) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, abstraction faite des actions autodétenues qui sont privées du droit de vote, et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.

(4) Le fonds institutionnel détient des actions pour le compte de fonds ou de clients sous gestion.

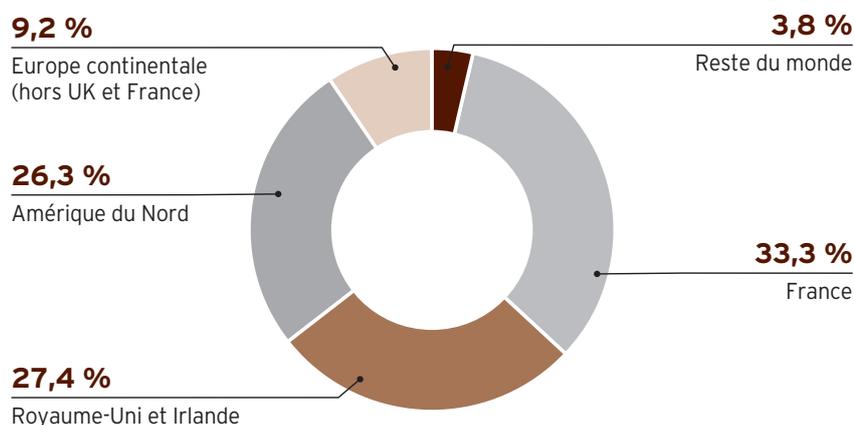
La Société a été informée, ainsi que l'Autorité des marchés financiers, conformément à l'article L. 233-7 du Code de commerce, des franchissements de seuils légaux suivants :

La société BlackRock Inc., agissant pour le compte de fonds et de clients sous gestion, a déclaré :

- par courriers reçus le 3 et 6 janvier 2014, à titre de régularisation, avoir franchi en hausse, le 8 novembre 2013, le seuil de 5 % du capital et des droits de vote de Publicis Groupe SA et détenir, à cette date, 5,65 % du capital et 5,002 % des droits de vote ;
- par courriers reçus le 23 et 24 juillet 2014, à titre de régularisation, avoir franchi en baisse, le 12 et 16 mai, le seuil de 5 % du capital et des droits de vote de Publicis Groupe SA et détenir, au 24 juillet, 3,07 % du capital et 2,71 % des droits de vote.

La société Thornburg Investment Management Inc., agissant pour le compte de fonds et de clients sous gestion, a déclaré par notification du 1^{er} juillet 2014, à titre de régularisation, avoir franchi à la baisse le seuil de 5 % du capital et des droits de vote de Publicis Groupe SA.

Le nombre approximatif d'actionnaires selon le dernier recensement exhaustif disponible en date du 31 décembre 2014, qui correspond au TPI (titres au porteur identifiables) croisé avec les informations sur les actions nominatives gérées par CACEIS Corporate Trust, était d'environ 66 274 actionnaires.


RÉPARTITION DU CAPITAL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE AU 31 DÉCEMBRE 2014 (EN % DU CAPITAL)


6.2.2 CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2014, à sa connaissance, la Société n'est pas contrôlée et ne fait l'objet d'aucun accord ou engagement liant un ou plusieurs actionnaires, société, gouvernement étranger ou autre personne morale ou personne physique agissant individuellement ou conjointement portant sur la détention directe ou indirecte de son capital ou sur son contrôle, et il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner à une date ultérieure un changement de contrôle de la Société.

6.2.3 ACCORDS CONCERNANT UN ÉVENTUEL CHANGEMENT DE CONTRÔLE OU SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ACQUISITION

Les informations requises par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce figurent dans le présent document de référence comme suit : la mention de l'existence d'autorisations consenties par l'Assemblée générale de la Société au Directoire relatives à l'émission d'actions est indiquée au chapitre 6.3.1, la structure du capital est décrite au chapitre 6.2 et l'existence de droits de vote double prévus par les statuts de la Société est mentionnée au chapitre 6.1.5.

Il est en outre précisé qu'à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord prévoyant qu'en cas d'offre publique des indemnités sont dues aux membres du Directoire ou aux salariés si leur emploi devait prendre fin en raison de cette offre publique.

Certains emprunts comportent des clauses de changement de contrôle.

6.3 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

6.3.1 CAPITAL SOUSCRIT ET CATÉGORIES D' ACTIONS

COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

D'avril à décembre 2014, Publicis Groupe SA a réalisé auprès des bénéficiaires de plans d'actions gratuites Publicis Groupe SA (notamment au titre du LTIP 2010 pour les bénéficiaires à l'international, LTIP 2010-2012 pour les membres du Directoire à l'international, LTIP 2011 pour les bénéficiaires en France et le plan américain de 50 actions gratuites) la livraison d'actions conformément à ces plans. Au total, au cours de l'exercice 2014, 815 623 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal ont été créées au titre de ces plans d'actions gratuites, représentant une augmentation de capital globale de 326 249,20 euros.

Le 3 juillet 2014, Publicis Groupe SA a mis en paiement la totalité du dividende mis en distribution lors de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2014, 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 837 868,80 euros par création de 2 094 672 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal.

En septembre 2014, le dixième remboursement des obligations remboursables en actions nouvelles ou existantes (Orane) a donné lieu à une augmentation de capital d'un montant de 634 164,40 euros par la création de 1 585 411 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal.

Au cours de l'année 2014, 684 773 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal ont été créées en contrepartie de l'exercice de bons de souscription d'actions, représentant une augmentation de capital globale de 273 909,20 euros.

Au 31 décembre 2014, le capital social s'élevait à 88 481 542,80 euros et était divisé en 221 203 857 actions de 0,40 euro de nominal, entièrement libérées, dont 28 321 228 actions à droits de vote double.

CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

L'Assemblée générale extraordinaire du 7 juin 2011

- Dans sa vingt-deuxième résolution, statuant conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, a autorisé le Directoire, pour une durée de trente-huit mois, à procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires, existantes ou à émettre, de la Société au profit de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié et les mandataires sociaux éligibles (au sens de l'article L. 225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce) de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou certaines catégories d'entre eux, et avec suppression du droit préférentiel de souscription. Le nombre total des actions de la Société pouvant être attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 5 % du capital social de la Société et le montant nominal s'imputera sur le plafond global fixé à la vingt-troisième résolution. La présente autorisation prive d'effet, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 3 juin 2008 dans sa vingt-troisième résolution.

Cette délégation a pris fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, le 28 mai 2014, par décision de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2014 prise en sa dix-neuvième résolution.

Au 31 décembre 2014, le Directoire a fait usage de cette délégation de compétence à travers le plan d'actions gratuites de performance « LTIP 2014 » (actions nouvelles). Il a ainsi attribué 639 750 actions Publicis Groupe SA ayant une valeur nominale de 0,40 euro. Il est rappelé que le Directoire a déjà fait usage de cette délégation de compétence :

- en 2011, en attribuant 533 700 actions Publicis Groupe SA ayant une valeur nominale de 0,40 euro, au titre d'un programme d'actions gratuites international,
- en 2012, en attribuant 681 150 actions Publicis Groupe SA ayant une valeur nominale de 0,40 euro au titre du « LTIP 2012 »,
- en 2013, en attribuant 1 908 313 actions Publicis Groupe SA ayant une valeur nominale de 0,40 euro au titre de différents plans d'attributions d'actions gratuites nouvelles ou existantes.

En outre, l'Assemblée générale extraordinaire a fixé, dans sa vingt-troisième résolution, le plafond global d'augmentation de capital immédiat ou à terme qui pourrait résulter de l'ensemble des émissions d'actions ou valeurs mobilières diverses réalisées en vertu des délégations données au Directoire notamment par la vingt-deuxième résolution ci-dessus à un montant nominal global de quarante millions d'euros, compte tenu des conséquences sur le montant du capital des ajustements susceptibles d'être opérés, conformément aux dispositions législatives et réglementaires, en conséquence de l'émission des actions ou valeurs mobilières donnant accès à terme au capital.



L'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2012

- Dans sa treizième résolution, a délégué au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, sa compétence à l'effet de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions (autres que les actions de préférence), ou valeurs mobilières donnant accès ou pouvant donner accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance. Cette délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital de filiales de la Société en application de l'article L. 228-93 du Code de commerce. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à trente-cinq millions d'euros. Le montant nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations données au Directoire par les treizième à vingt et unième résolutions de la présente Assemblée ainsi que par les dix-huitième et vingt-deuxième résolutions adoptées par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2011, est fixé à trente-cinq millions d'euros. Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société pouvant être émises dans le cadre de cette délégation ne pourra excéder un milliard deux cents millions d'euros, étant entendu que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créances dont l'émission est déléguée au Directoire, conformément aux présentes. La présente autorisation met fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2011 par le vote de sa douzième résolution.

Cette délégation a pris fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, le 28 mai 2014, par décision de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2014 prise en sa treizième résolution. Le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa quatorzième résolution, a délégué au Directoire, sa compétence pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission par offre au public, et suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions (autres que des actions de préférence), ou valeurs mobilières donnant accès ou pouvant donner accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance. Cette délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital de filiales de la Société en application de l'article L. 228-93 du Code de commerce. En outre, elle pourra permettre l'émission d'actions ordinaires de la Société en conséquence de l'émission par des filiales de la Société de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de cette délégation ne pourra être supérieur à quatorze millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la treizième résolution ci-dessus. Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société ne pourra excéder un milliard deux cents millions d'euros, étant entendu que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créances dont l'émission est déléguée au Directoire, conformément aux présentes.

Cette délégation a pris fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, le 28 mai 2014, par décision de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2014 prise en sa quatorzième résolution. Le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa quinzième résolution, a délégué au Directoire, sa compétence pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, et suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions (autres que des actions de préférence), ou valeurs mobilières donnant accès ou pouvant donner accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance. Cette délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital de filiales de la Société en application de l'article L. 228-93 du Code de commerce. En outre, elle pourra permettre l'émission d'actions ordinaires de la Société en conséquence de l'émission par des filiales de la Société de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de cette délégation ne pourra être supérieur à quatorze millions d'euros. Ce montant s'imputera sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription autorisées par la présente Assemblée à la quatorzième résolution ci-dessus et sur le montant du plafond global prévu à la treizième résolution ci-dessus. Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société ne pourra excéder un milliard deux cents millions d'euros, étant entendu que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créances dont l'émission est déléguée au Directoire, conformément aux présentes. Toutefois, l'émission des titres de capital à émettre pourra être réalisée par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier dans la limite de 20 % du capital de la Société par an.

Cette délégation a pris fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, le 28 mai 2014, par décision de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2014 prise en sa quinzième résolution. Le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa dix-septième résolution, a délégué au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, sa compétence à l'effet de décider d'augmenter le capital social, par incorporation au capital de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, suivie de la création et de l'attribution gratuite de titres de capital ou de l'élévation du nominal des titres de capital existants, ou de la combinaison de ces deux modalités. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette délégation ne pourra excéder le montant nominal de trente-cinq millions d'euros. La présente autorisation met fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2011 par le vote de sa seizième résolution.

Cette délégation a pris fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, le 28 mai 2014, par décision de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2014 prise en sa seizième résolution. Le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur le capital

- Dans sa dix-huitième résolution, a délégué au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, sa compétence à l'effet de décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières diverses, y compris de bons de souscription émis de manière autonome, donnant accès ou pouvant donner accès au capital de la Société en rémunération des titres apportés à toute offre publique comportant une composante d'échange initiée par la Société sur les titres d'une autre société dont les actions sont admises aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés par l'article L. 225-148 du Code de commerce ou à toute autre opération ayant le même effet qu'une offre publique d'échange initiée par la Société sur les titres d'une autre société dont les titres sont admis aux négociations sur un autre marché réglementé relevant d'un droit étranger, et a décidé, en tant que de besoin, de supprimer, au profit des porteurs de ces titres le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ou valeurs mobilières. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de cette délégation ne pourra être supérieur à quatorze millions d'euros. Ce montant s'imputera sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription autorisées par la présente Assemblée à la quatorzième résolution ci-dessus et sur le montant du plafond global prévu à la treizième résolution ci-dessus.

Cette délégation a pris fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, le 28 mai 2014, par décision de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2014 prise en sa dix-septième résolution. Le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa dix-neuvième résolution, a autorisé le Directoire, pour une durée de vingt-six mois à augmenter le nombre d'actions ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation du capital social de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans un délai de 30 jours de la clôture de la souscription de l'émission initiale, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale. Le montant nominal des augmentations de capital décidées en vertu de cette délégation s'imputera sur le montant du plafond stipulé dans la résolution sur la base de laquelle est réalisée l'augmentation de capital initiale et sur le montant du plafond global prévu à la treizième résolution de la présente Assemblée.

Cette délégation a pris fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, le 28 mai 2014, par décision de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2014 prise en sa dix-huitième résolution. Le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

Il est précisé qu'aux plafonds fixés par les résolutions ci-dessus s'ajouteront, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.

L'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2013

- Dans sa treizième résolution, a délégué au Directoire, sa compétence pour une durée de vingt-six mois à l'effet de décider l'émission par offre au public ou offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, et suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires, ou valeurs mobilières donnant accès ou pouvant donner accès au capital, en fixant le prix d'émission. Le prix d'émission des titres de capital à émettre ne pourra être inférieur, au choix du Directoire (i) au cours moyen de l'action sur le marché réglementé Euronext Paris, pondéré par les volumes lors de la dernière séance de Bourse précédant la fixation du prix de l'émission ou (ii) au cours moyen de l'action sur le marché réglementé Euronext Paris, pondéré par les volumes arrêté en cours de séance au moment où le prix d'émission est fixé, dans les deux cas, éventuellement diminué d'une décote maximale de 5 %. Le montant nominal de l'augmentation du capital de la Société résultant de l'émission autorisée par la présente résolution s'imputera sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription autorisées par l'Assemblée générale du 29 mai 2012 en application de la quatorzième ou de la quinzième résolution selon qu'il s'agisse d'offre au public ou d'offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier. Ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la treizième résolution de l'Assemblée générale du 29 mai 2012.

Au 31 décembre 2014, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa quatorzième résolution, a délégué, pour une durée de vingt-six mois, au Directoire, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou valeurs mobilières diverses donnant ou pouvant donner accès au capital de la Société dans la limite de 10 % du capital social, au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables. Cette nouvelle autorisation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2011 par le vote de sa dix-huitième résolution.

Au 31 décembre 2014, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

Il est précisé qu'aux plafonds fixés par les treizième et quatorzième résolutions ci-dessus s'ajouteront, le cas échéant, le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité desdites délégations.

- Dans sa quinzième résolution, a autorisé le Directoire, pour une durée de trente-huit mois, à consentir aux membres du personnel salarié ainsi qu'aux mandataires sociaux, ou à certains d'entre eux, de la Société ou des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, et dans la limite des textes en vigueur, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre à titre d'augmentation de capital et/ou des options donnant droit à l'achat d'actions acquises par la Société dans les conditions légales. Le nombre total des options ainsi attribuées ouvertes et non levées ne peut donner droit à souscrire à un nombre d'actions supérieur à 3 % du capital social. Ce plafond s'imputera sur le plafond de 5 % mentionné à la



vingt-deuxième résolution de l'Assemblée générale du 7 juin 2011 jusqu'à l'expiration de la présente délégation. Tout ou partie de l'exercice des options attribuées en vertu de la présente autorisation est conditionné, à l'atteinte de deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution et mesurées sur trois années. Les attributions d'options effectuées en vertu de la présente autorisation pourront bénéficier, dans les conditions prévues par la loi, aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société, sous réserve que l'exercice des options soit conditionné à l'atteinte de deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution et mesurées sur trois années, et que les actions résultant de l'exercice des options ne représentent pas un pourcentage supérieur à 0,5 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de l'attribution des options par le Directoire (sous réserve des éventuels ajustements mentionnés ci-dessus), qui s'imputera sur le plafond de 3 % du capital social susmentionné. Le prix de souscription ou d'achat des actions sera fixé par le Directoire à la date à laquelle les options seront consenties, sans possibilité de décote, dans les limites et selon les modalités prévues par la loi. Les options pourront être exercées par les bénéficiaires dans un délai de dix ans à compter de leur attribution. Cette nouvelle autorisation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 1^{er} juin 2010 par le vote de sa vingt-quatrième résolution.

Au 31 décembre 2014, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa seizième résolution, statuant dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et de l'article L. 225-138-1 du Code de commerce et conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-2 et L. 225-129-6 de ce même Code, a autorisé le Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à augmenter le capital social de la Société, par émission de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents à un plan d'épargne entreprise de la Société et des entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, et avec suppression du droit préférentiel de souscription. Le montant nominal maximum de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en vertu de la présente résolution, cumulé avec le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la dix-septième résolution ci-dessous, ne pourra excéder deux millions huit cent mille euros. Ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la treizième résolution de l'Assemblée générale du 29 mai 2012. Le prix de souscription sera fixé dans les conditions fixées par l'article L. 3332-19 du Code du travail, application d'une décote maximum de 20 % sur la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription. Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Directoire, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement. Le Directoire pourra également décider l'attribution, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émis, le cas échéant, au titre de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues aux articles L. 3332-19 et L. 3332-11-12-13 du Code du travail et que les caractéristiques des autres titres donnant accès au capital de la Société seront arrêtées par le Directoire dans les conditions fixées par la réglementation applicable. La présente délégation prive d'effet, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, la délégation donnée par l'Assemblée générale le 29 mai 2012 dans sa vingtième résolution.

Cette délégation a pris fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, le 28 mai 2014, par décision de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2014 prise en sa vingtième résolution. Le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa dix-septième résolution, statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 225-138 du Code de commerce, a délégué au Directoire, pour une durée de dix-huit mois, la compétence de décider d'augmenter le capital social dans la proportion et aux époques qu'il fixera, par émission d'actions ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et avec suppression du droit préférentiel de souscription. Le droit de souscrire est réservé aux catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés de Publicis Groupe liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3444-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France ; (ii) ou/et des OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe ; (iii) ou/et tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit des personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe dans la mesure où le recours à la souscription de la personne autorisée conformément à la présente résolution permettrait aux salariés de filiales localisées à l'étranger de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne salariés équivalentes en termes d'avantage économique à celles dont bénéficieraient les autres salariés de Publicis Groupe. Le montant nominal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en vertu de la présente résolution cumulé avec le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la seizième résolution ci-avant, ne pourra excéder deux millions huit cent mille euros. Ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la treizième résolution de l'Assemblée générale du 29 mai 2012. Le prix d'émission de chaque action de la Société sera fixé par le Directoire par application d'une décote maximum de 20 % sur la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant le prix de souscription de l'augmentation de capital ou, en cas d'augmentation de capital concomitante à une augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne, le prix de souscription de cette augmentation de capital (seizième résolution ci-dessus). Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Directoire, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement. La présente délégation prive d'effet, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, la délégation donnée par l'Assemblée générale le 29 mai 2012 dans sa vingt et unième résolution.



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur le capital

Cette délégation a pris fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, le 28 mai 2014, par décision de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2014 prise en sa vingt et unième résolution. Le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

Il est précisé qu'aux plafonds fixés par les seizième et dix-septième résolutions ci-dessus s'ajouteront, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.

L'Assemblée générale extraordinaire du 28 mai 2014

- Dans sa treizième résolution, a délégué au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, sa compétence à l'effet de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions (autres que les actions de préférence), ou valeurs mobilières donnant accès ou pouvant donner accès au capital ou donner droit à l'attribution de titres de créance. Cette délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital de filiales de la Société en application de l'article L. 228-93 du Code de commerce. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à trente millions d'euros. Le montant nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations données au Directoire par les treizième à dix-huitième et des vingtième et vingt et unième résolutions de la présente Assemblée ainsi que par les treizième et quatorzième résolutions adoptées par l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2013, est fixé à trente millions d'euros. Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société pouvant être émises dans le cadre de cette délégation ne pourra excéder un milliard deux cents millions d'euros, étant entendu que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créances dont l'émission est déléguée au Directoire, conformément aux présentes. La présente autorisation met fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2012 par le vote de sa treizième résolution.

Au 31 décembre 2014, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa quatorzième résolution, a délégué au Directoire, sa compétence pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission par offre au public, et suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions (autres que des actions de préférence), ou valeurs mobilières donnant accès ou pouvant donner accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance. Cette délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital de filiales de la Société en application de l'article L. 228-93 du Code de commerce. En outre, elle pourra permettre l'émission d'actions ordinaires de la Société en conséquence de l'émission par des filiales de la Société de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de cette délégation ne pourra être supérieur à neuf millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la treizième résolution ci-dessus. Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société ne pourra excéder un milliard deux cents millions d'euros, étant entendu que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créances dont l'émission est déléguée au Directoire, conformément aux présentes. La présente autorisation met fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2012 par le vote de sa quatorzième résolution.

Au 31 décembre 2014, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa quinzième résolution, a délégué au Directoire, sa compétence pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, et suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions (autres que des actions de préférence), ou valeurs mobilières donnant accès ou pouvant donner accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance. Cette délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital de filiales de la Société en application de l'article L. 228-93 du Code de commerce. En outre, elle pourra permettre l'émission d'actions ordinaires de la Société en conséquence de l'émission par des filiales de la Société de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de cette délégation ne pourra être supérieur à neuf millions d'euros. Ce montant s'imputera sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription autorisées par la présente Assemblée à la quatorzième résolution ci-dessus et sur le montant du plafond global prévu à la treizième résolution ci-dessus. Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société ne pourra excéder un milliard deux cents millions d'euros, étant entendu que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créances dont l'émission est déléguée au Directoire, conformément aux présentes. Toutefois, l'émission des titres de capital à émettre pourra être réalisée par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier dans la limite de 20 % du capital de la Société par an. La présente autorisation met fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2012 par le vote de sa quinzième résolution.

Au 31 décembre 2014, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa seizième résolution, a délégué au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, sa compétence à l'effet de décider d'augmenter le capital social, par incorporation au capital de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, suivie de la création et de l'attribution gratuite de titres de capital ou de l'élévation du nominal des titres de capital existants, ou de la combinaison de ces deux modalités. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette délégation ne pourra excéder le montant nominal de trente millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant



du plafond global prévu à la treizième résolution ci-dessus. La présente autorisation met fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2012 par le vote de sa dix-septième résolution.

Au 31 décembre 2014, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa dix-septième résolution, a délégué au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, sa compétence à l'effet de décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières diverses, y compris de bons de souscription émis de manière autonome, donnant accès ou pouvant donner accès au capital de la Société en rémunération des titres apportés à toute offre publique comportant une composante d'échange initiée par la Société sur les titres d'une autre société dont les actions sont admises aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés par l'article L. 225-148 du Code de commerce ou à toute autre opération ayant le même effet qu'une offre publique d'échange initiée par la Société sur les titres d'une autre société dont les titres sont admis aux négociations sur un autre marché réglementé relevant d'un droit étranger, et a décidé, en tant que de besoin, de supprimer, au profit des porteurs de ces titres le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ou valeurs mobilières. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de cette délégation ne pourra être supérieur à neuf millions d'euros. Ce montant s'imputera sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription autorisées par la présente Assemblée à la quatorzième résolution ci-dessus et sur le montant du plafond global prévu à la treizième résolution ci-dessus. La présente autorisation met fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2012 par le vote de sa dix-huitième résolution.

Au 31 décembre 2014, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa dix-huitième résolution, a autorisé le Directoire, pour une durée de vingt-six mois à augmenter le nombre d'actions ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation du capital social de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans un délai de 30 jours de la clôture de la souscription de l'émission initiale, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale. Le montant nominal des augmentations de capital décidées en vertu de cette délégation s'imputera sur le montant du plafond stipulé dans la résolution sur la base de laquelle est réalisée l'augmentation de capital initiale et sur le montant du plafond global prévu à la treizième résolution de la présente Assemblée. La présente autorisation met fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2012 par le vote de sa dix-neuvième résolution.

Au 31 décembre 2014, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa dix-neuvième résolution, statuant conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, a autorisé le Directoire, pour une durée de trente-huit mois, à procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires, existantes ou à émettre, de la Société, en une ou plusieurs fois, au profit de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié ou à certains d'entre eux, ou à certaines catégories du personnel, et/ou parmi les dirigeants mandataires sociaux éligibles (au sens de l'article L. 225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce), ou à certains d'entre eux, de la Société ou des sociétés françaises ou étrangères ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce. Le nombre total des actions de la Société pouvant être attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 5 % du capital social de la Société. Sur ce plafond s'imputera, le cas échéant, le plafond de 3 % mentionné à la quinzième résolution (options de souscription et/ou d'achat d'actions) adoptée par l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2013 ou d'une autorisation ultérieure. Tout ou partie des actions attribuées en vertu de la présente autorisation est conditionné, à l'atteinte de deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution. Il est toutefois précisé que le Directoire pourra, le cas échéant, procéder à une attribution d'actions sans condition de performance dans le cadre d'une attribution à l'ensemble des salariés. Les attributions d'actions effectuées en vertu de la présente autorisation pourront bénéficier, dans les conditions prévues par la loi, aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société, sous réserve (i) que l'acquisition définitive des actions attribuées soit conditionnée à l'atteinte de deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution et mesurées sur trois années, et (ii) que les actions attribuées à ces dirigeants ne représenteront pas un pourcentage supérieur à 0,5 % du capital social de la Société, tel que constaté à la date de la décision de l'attribution des actions par le Directoire (sous réserve des éventuels ajustements mentionnés ci-dessus), qui s'imputera sur le plafond de 5 % du capital social susmentionné et sur le plafond de 0,5 % mentionné à la quinzième résolution (options de souscription et/ou d'achat d'actions) adoptée par l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2013 ou d'une autorisation ultérieure. Les attributions gratuites d'actions consenties aux membres du Directoire seront décidées préalablement par le Conseil de surveillance. Ce dernier fixera l'obligation de conservation des titres des dirigeants conformément à l'article L. 225-197-1, II al 4 du Code de commerce. La présente autorisation prive d'effet, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2011 dans sa vingt-deuxième résolution.

Au 31 décembre 2014, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa vingtième résolution, statuant dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et de l'article L. 225-138-1 du Code de commerce et conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-2 et L. 225-129-6 de ce même Code, a autorisé le Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à augmenter le capital social de la Société, par émission de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents à un plan d'épargne entreprise de la Société et des entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, et avec suppression du droit préférentiel de souscription. Le montant nominal maximum de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en vertu de la présente résolution, cumulé avec le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la vingt et unième résolution ci-dessous, ne pourra excéder deux millions huit cent mille euros. Ce montant s'imputera sur



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur le capital

le plafond global fixé à la treizième résolution de la présente Assemblée. Le prix de souscription sera fixé dans les conditions fixées par l'article L. 3332-19 du Code du travail, application d'une décote maximum de 20 % sur la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription. Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Directoire, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement. Le Directoire pourra également décider l'attribution, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émis, le cas échéant, au titre de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues aux articles L. 3332-19 et L. 3332-11-12-13 du Code du travail et que les caractéristiques des autres titres donnant accès au capital de la Société seront arrêtées par le Directoire dans les conditions fixées par la réglementation applicable. La présente délégation prive d'effet, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2013 dans sa seizième résolution.

Au 31 décembre 2014, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa vingt et unième résolution, statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 225-138 du Code de commerce, a délégué au Directoire, pour une durée de dix-huit mois, la compétence de décider d'augmenter le capital social dans la proportion et aux époques qu'il fixera, par émission d'actions ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et avec suppression du droit préférentiel de souscription. Le droit de souscrire est réservé aux catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés de Publicis Groupe liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3444-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France ; (ii) ou/et des OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe ; (iii) ou/et tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit des personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe dans la mesure où le recours à la souscription de la personne autorisée conformément à la présente résolution permettrait aux salariés de filiales localisées à l'étranger de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne salariés équivalentes en termes d'avantage économique à celles dont bénéficieraient les autres salariés de Publicis Groupe. Le montant nominal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en vertu de la présente résolution cumulé avec le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la vingtième résolution ci-avant, ne pourra excéder deux millions huit cent mille euros. Ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la treizième résolution de la présente Assemblée. Le prix d'émission de chaque action de la Société sera fixé par le Directoire par application d'une décote maximum de 20 % sur la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant le prix de souscription de l'augmentation de capital ou, en cas d'augmentation de capital concomitante à une augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne, le prix de souscription de cette augmentation de capital (vingtième résolution ci-dessus). Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Directoire, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement. La présente délégation prive d'effet, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, la délégation donnée par l'Assemblée générale le 29 mai 2013 dans sa dix-septième résolution.

Au 31 décembre 2014, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

Il est précisé qu'aux plafonds fixés par les résolutions ci-dessus s'ajouteront, le cas échéant, pour les treizième à dix-huitième et les vingtième et vingt et unième résolutions de la présente Assemblée, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital et le cas échéant, pour les quatorzième à dix-huitième et les vingtième et vingt et unième résolutions de la présente Assemblée, le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité desdites délégations.



TABLEAU DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET AUTORISATIONS DONNÉES AU DIRECTOIRE :

Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2014
Délégation à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe	7 juin 2011 (22 ^e résolution)	38 mois Mis fin par l'AG du 28/05/2014 (19 ^e résolution)	Dans la limite de 5 % du capital ⁽¹⁾	Attribution globale de 639 750 actions gratuites nouvelles
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	29 mai 2012 (13 ^e résolution)	26 mois Mis fin par l'AG du 28/05/2014 (13 ^e résolution)	Montant nominal maximum : 35 000 000 € ⁽¹⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 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	29 mai 2012 (14 ^e résolution)	26 mois Mis fin par l'AG du 28/05/2014 (14 ^e résolution)	Montant nominal maximum : 14 000 000 € ⁽¹⁾⁽³⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 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	29 mai 2012 (15 ^e résolution)	26 mois Mis fin par l'AG du 28/05/2014 (15 ^e résolution)	Dans la limite de 20 % du capital Montant nominal maximum : 14 000 000 € ⁽¹⁾⁽³⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ⁽²⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres	29 mai 2012 (17 ^e résolution)	26 mois Mis fin par l'AG du 28/05/2014 (16 ^e résolution)	Montant nominal maximal : 35 000 000 € ⁽¹⁾	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des valeurs mobilières en cas d'offre publique initiée par la Société	29 mai 2012 (18 ^e résolution)	26 mois Mis fin par l'AG du 28/05/2014 (17 ^e résolution)	Montant nominal maximal : 14 000 000 € ⁽¹⁾⁽³⁾	Néant

(1) Ce montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 35 000 000 €, fixé par la treizième résolution de l'AGE du 29 mai 2012.

(2) Ce montant est commun à l'ensemble des titres de créances dont l'émission est déléguée au Directoire par l'AGE du 29 mai 2012.

(3) Ce montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 14 000 000 € fixé par la quatorzième résolution de l'AGE du 29 mai 2012.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur le capital

6

Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2014
Délégation à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel	29 mai 2012 (19 ^e résolution)	26 mois Mis fin par l'AG du 28/05/2014 (18 ^e résolution)	Dans la limite de 15 % ^{(1) (4)} de l'émission initiale et au même prix que celle-ci. Sous réserve de respect du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée.	Néant
Délégation à l'effet d'intervenir sur les actions de la Société	29 mai 2013 (11 ^e résolution)	18 mois Mis fin par l'AG du 28/05/2014 (12 ^e résolution)	Dans la limite de 10 % du capital Enveloppe globale maximale : 1 365 000 000 € Prix unitaire maximum d'achat : 65 €	Tout usage au cours de l'exercice 2014 est répertorié dans la délégation similaire donnée par l'AG du 28/05/2014 (12 ^e résolution exposée ci-après)
Autorisation à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions propres	29 mai 2013 (12 ^e résolution)	26 mois Échéance : 29/07/2015	Dans la limite de 10 % du capital par périodes de 24 mois	Néant.
Délégation à l'effet d'augmenter le capital sans droit préférentiel avec faculté de fixation du prix d'émission	29 mai 2013 (13 ^e résolution)	26 mois Échéance : 29/07/2015	Dans la limite des plafonds fixés par les 13 ^e , 14 ^e et 15 ^e résolutions de l'AGE du 29 mai 2012 ^{(1) (4) (5)}	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société	29 mai 2013 (14 ^e résolution)	26 mois Échéance : 29/07/2015	Dans la limite de 10 % du capital ^{(1) (4)}	Néant
Délégation à l'effet de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions en faveur des membres du personnel et/ou des mandataires sociaux	29 mai 2013 (15 ^e résolution)	38 mois Échéance : 29/07/2016	Dans la limite de 3 % du capital ⁽⁶⁾ Plafond de 0,5 % du capital pour les dirigeants mandataires sociaux ⁽⁷⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital en faveur des salariés du Groupe	29 mai 2013 (16 ^e résolution)	26 mois Mis fin par l'AG du 28/05/2014 (20 ^e résolution)	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(1) (2)}	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 2013 (17 ^e résolution)	18 mois Mis fin par l'AG du 28/05/2014 (21 ^e résolution)	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(1) (3)}	Néant

(1) Ce montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 35 000 000 €, fixé par la treizième résolution de l'AGE du 29 mai 2012 jusqu'à l'AGE du 28 mai 2014. Pour les délégations se poursuivant, le montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 30 000 000 €, fixé par la treizième résolution de l'AGE du 28 mai 2014.

(2) Ce montant s'impute sur le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la résolution ci-dessous.

(3) Ce montant s'impute sur le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la résolution ci-dessus.

(4) Ce montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 14 000 000 € fixé par la quatorzième résolution de l'AGE du 29 mai 2012 jusqu'à l'AGE du 28 mai 2014. Pour les délégations se poursuivant, le montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 9 000 000 € fixé par la quatorzième résolution de l'AGE du 28 mai 2014.

(5) Ce montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 14 000 000 € fixé par la quatorzième ou la quinzième résolution de l'AGE du 29 mai 2012 selon qu'il s'agisse d'offre au public ou d'offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier jusqu'à l'AGE du 28 mai 2014. À compter de l'AGE du 28 mai 2014, le montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 9 000 000 € fixé par la quatorzième résolution de ladite assemblée.

(6) Ce plafond s'imputera sur le plafond de 5 % fixé par la vingt-deuxième résolution de l'AGE du 7 juin 2011 jusqu'au 28 mai 2014, date d'expiration de la délégation prévue par la dix-neuvième résolution de l'AGE du 28 mai 2014.

(7) Ce plafond s'imputera sur le plafond de 3 % fixé par la présente résolution.



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 2014
Délégation à l'effet d'intervenir sur les actions de la Société	28 mai 2014 (12 ^e résolution)	18 mois Échéance : 28/11/2015	Dans la limite de 10 % du capital Enveloppe globale maximale : 1 836 200 000 € Prix unitaire maximum d'achat : 85 €	Contrat de liquidité : acquisition de 1 251 497 actions (cours moyen d'achat 58,73 €) et cession de 1 267 167 actions (cours moyen de vente 59,18 €). Cession de 848 065 actions aux bénéficiaires de stock-options. Livraison de 4 170 actions gratuites. Livraison de 562 921 actions (conversion d'Océane 2018) et de 109 924 actions (remboursement Orane 2009 à 2013)
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, avec maintien du droit préférentiel, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	28 mai 2014 (13 ^e résolution)	26 mois Échéance : 28/07/2016	Montant nominal maximum : 30 000 000 € ^(a) Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ^(b)	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel, par offre au public	28 mai 2014 (14 ^e résolution)	26 mois Échéance : 28/07/2016	Montant nominal maximum : 9 000 000 € ^{(a)(c)} Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ^(b)	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel, par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier	28 mai 2014 (15 ^e résolution)	26 mois Échéance : 28/07/2016	Dans la limite de 20 % du capital Montant nominal maximum : 9 000 000 € ^{(a)(c)} Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ^(b)	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres	28 mai 2014 (16 ^e résolution)	26 mois Échéance : 28/07/2016	Montant nominal maximal : 30 000 000 € ^(a)	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des valeurs mobilières en cas d'offre publique initiée par la Société	28 mai 2014 (17 ^e résolution)	26 mois Échéance : 28/07/2016	Montant nominal maximal : 9 000 000 € ^{(a)(c)}	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel	28 mai 2014 (18 ^e résolution)	26 mois Échéance : 28/07/2016	Dans la limite de 15 % ^{(a)(c)} de l'émission initiale et au même prix que celle-ci. Sous réserve de respect du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée.	Néant
Délégation à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe	28 mai 2014 (19 ^e résolution)	38 mois Échéance : 28/07/2017	Dans la limite de 5 % du capital ^(d) Plafond de 0,5 % du capital pour les dirigeants mandataires sociaux ^{(e)(f)}	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital en faveur des salariés du Groupe	28 mai 2014 (20 ^e résolution)	26 mois Échéance : 28/07/2016	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(a)(g)}	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	28 mai 2014 (21 ^e résolution)	18 mois Échéance : 28/11/2015	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(a)(h)}	Néant

(a) Ce montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 30 000 000 €, fixé par la treizième résolution de l'AGE du 28 mai 2014.

(b) Ce montant est commun à l'ensemble des titres de créances dont l'émission est déléguée au Directoire par l'AGE du 28 mai 2014.

(c) Ce montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 9 000 000 € fixé par la quatorzième résolution de l'AGE du 28 mai 2014.

(d) Ce plafond s'impute sur le plafond de 3 % fixé par la quinzième résolution (option de souscription et/ou d'achat d'actions) de l'AGE du 29 mai 2013.

(e) Ce plafond s'impute sur le plafond de 5 % fixé par la présente résolution.

(f) Ce plafond s'impute sur le plafond de 0,5 % fixé par la quinzième résolution de l'AGE du 29 mai 2013.

(g) Ce montant s'impute sur le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la résolution ci-dessous.

(h) Ce montant s'impute sur le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la résolution ci-dessus.

6.3.2 EXISTENCE D' ACTIONS NON REPRÉSENTATIVES DU CAPITAL, NOMBRE ET PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

Il n'existe aucune action non représentative du capital de la Société.

6.3.3 NOMBRE, VALEUR COMPTABLE ET VALEUR NOMINALE DES ACTIONS DÉTENUES PAR L'ÉMETTEUR LUI-MÊME OU EN SON NOM, OU PAR SES FILIALES

ACTIONS PROPRES

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 28 mai 2014, a, dans sa douzième résolution, autorisé le Directoire à procéder ou faire procéder à des achats en vue des objectifs suivants :

- (1) l'attribution ou la cession d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou de son Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation applicable ;
- (2) la remise d'actions pour honorer des obligations liées à des titres ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- (3) la conservation et la remise ultérieure d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du capital ;
- (4) l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Publicis par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant au nom et pour le compte de la Société en toute indépendance et sans être influencé par la Société, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ou toute autre disposition applicable ;
- (5) l'annulation des actions ainsi acquises ;
- (6) la mise en œuvre de toute pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par les autorités de marché.

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

La Société pourra acquérir des actions, céder les actions rachetées ou les transférer à tout moment et par tous moyens dans le respect de la réglementation en vigueur, et notamment par acquisition ou cession en Bourse ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme qui pourrait être réalisée par ce moyen) par offre publique d'achat, de vente ou d'échange, par utilisation de mécanismes optionnels, par utilisation d'instruments dérivés négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré, de ventes à réméré, dans tous les cas soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement ; la Société pourra également conserver les actions rachetées et/ou les annuler sous réserve d'une autorisation donnée par l'Assemblée générale statuant dans sa forme extraordinaire, dans le respect de la réglementation applicable.

Le nombre maximal d'actions pouvant être achetées ne peut excéder 10 % du nombre des actions composant le capital social à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'Assemblée ayant voté cette autorisation et que l'enveloppe globale maximale de cette autorisation est fixée à un milliard huit cent trente-six millions deux cents mille euros (1 836 200 000 euros).

Le prix unitaire maximum d'achat a été fixé à 85 euros, étant précisé que ce prix n'est pas applicable au rachat d'actions utilisées pour satisfaire à l'attribution gratuite d'actions aux salariés ou des levées d'options.

Cette autorisation d'une durée de dix-huit mois a mis fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, et a remplacé celle précédemment accordée par la onzième résolution de l'Assemblée générale du 29 mai 2013.

Le descriptif du programme de rachat d'actions a fait l'objet d'une mise en ligne sur le site de Publicis Groupe SA.



TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ACHATS AU TITRE DES DIFFÉRENTS PROGRAMMES DE RACHAT DEPUIS 2010

	Quantité	Prix moyen d'achat (en euros)
Période du 01/01/2010 au 31/12/2010	12 710 327	29,86
Période du 01/01/2011 au 31/12/2011	2 339 802	36,64
Période du 01/01/2012 au 31/12/2012	18 389 396	35,91
Période du 01/01/2013 au 31/12/2013	4 770 687	48,93
Période du 01/01/2014 au 31/12/2014	1 251 497	58,73

Au titre du contrat de liquidité conclu avec la société Kepler Cheuvreux, la Société a procédé au cours de l'exercice 2014 à l'acquisition de 1 251 497 actions au cours moyen d'achat de 58,73 euros et a cédé 1 267 167 actions au cours moyen de vente de 59,18 euros.

La Société a cédé en 2014 au total 848 065 actions autodétenues aux bénéficiaires de stock-options qui ont levé leurs options d'achat d'actions pendant l'exercice et a livré, au titre des plans d'actions gratuites, 4 170 actions. La Société a également livré 562 921 actions dans le cadre de la conversion de l'Océane 2018 et 109 924 actions dans le cadre de la compensation offerte aux Oranaires au titre de l'ajustement des remboursements d'Oranes intervenus de 2009 à 2013.

Le montant des frais de négociation et des honoraires supportés par la Société au cours de l'exercice 2014 pour les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée générale du 29 mai 2013 dans sa onzième résolution puis par l'Assemblée générale du 28 mai 2014 dans sa douzième résolution, s'élève à 70 000 euros.

Au 31 décembre 2014, dans le cadre des différentes autorisations de rachat, Publicis Groupe SA détenait 7 895 366 actions (3,57 %) de son propre capital, pour un prix de revient global de 320 393 367 euros et un prix moyen unitaire de 40,58 euros.

Le 17 mars 2015, Mme Elisabeth Badinter, avec son groupe familial, a cédé à la Société 2 406 873 actions Publicis Groupe SA pour un montant de 175 775 861 euros, soit 73,0308 euros par action reflétant une décote de 2 % par rapport à la moyenne pondérée du cours au cours des 5 derniers jours de négociation et de 4,5 % par rapport au cours de clôture au 16 mars 2015. Les actions ainsi rachetées ont été affectées à la couverture des titres de créance donnant accès au capital et notamment au remboursement des Oranes 2022.

6.3.4 MONTANT DES VALEURS MOBILIÈRES CONVERTIBLES, ÉCHANGEABLES OU ASSORTIES DE BONS DE SOUSCRIPTION, AVEC MENTION DES CONDITIONS ET MODALITÉS DE CONVERSION, D'ÉCHANGE OU DE SOUSCRIPTION

La répartition du capital au 31 décembre 2014, tenant compte de la dilution maximale résultant de l'ensemble des instruments financiers émis par la Société, est la suivante :

Au 31 décembre 2014	Actions détenues	%	Droits de vote	%
Élisabeth Badinter (nominatif)	19 172 340	8,12 %	38 344 680	14,95 %
Actions autodétenues	7 895 366	3,35 %	0	0,00 %
Public (nominatif et porteur)	194 136 151	82,23 %	203 285 039	79,25 %
Oranes ⁽¹⁾	12 684 488	5,37 %	12 684 488	4,94 %
Bons de souscription d'actions ⁽²⁾	2 203 033	0,93 %	2 203 033	0,86 %
TOTAL	236 091 378	100,00 %	256 517 240	100,00 %

(1) Au 31 décembre 2014, chaque Orane donne droit lors du remboursement à 8,12 actions.

(2) Instruments dans la monnaie à la date d'arrêté des comptes 2014 (cours au 5 février 2015 : 67,94 €).

Un actionnaire, détenant 1 % du capital social de Publicis Groupe SA au 31 décembre 2014, détiendrait 0,94 % 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 (Oranes et bons de souscription d'actions) en prenant pour hypothèse que ces droits seraient satisfaits intégralement par l'émission d'actions nouvelles.

Les modalités de conversion, d'échange ou de souscription des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription figurent à la note 24 des comptes consolidés dans le chapitre 4.6 du présent document.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur le capital

6

6.3.5 NANTISSEMENTS, GARANTIES ET SÛRETÉS

Il n'existe pas d'autocontrôle indirect. Au 31 décembre 2014, 539 000 actions inscrites au nominatif pur et 140 inscrites au nominatif administré faisaient l'objet d'un nantissement, soit un total de 539 140 actions nanties.

NANTISSEMENT PRINCIPAL

Nom de l'actionnaire inscrit au nominatif pur	Bénéficiaire - Créancier gagiste	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	% de capital nanti de l'émetteur au 31 décembre 2014
Consorts Badinter	LCF Edmond de Rothschild	09/09/2003	Non indiquée	Accord du créancier gagiste	509 000	0,002 %

Aucun actif significatif détenu par les sociétés du Groupe ne fait l'objet d'un nantissement.

6.3.6 PARTICIPATION DES SALARIÉS AU CAPITAL

La participation des salariés au capital social au travers de plans d'épargne d'entreprise et selon la définition de l'article L. 225-102 du Code de commerce au 31 décembre 2014 n'est pas significative.

Il convient d'observer que le FCPE Publicis Groupe détenait, au 31 décembre 2014, 438 402 actions Publicis Groupe. En conséquence, les collaborateurs de Publicis Groupe détenaient à travers le FCPE, à la même date, 0,20 % du capital.

Au 31 décembre 2014, le nombre total d'options restant à lever par l'ensemble des bénéficiaires, est de 6 445 188, dont 842 977 sont des options d'achat d'actions exerçables immédiatement et 5 602 211 sont des options de souscription ou d'achat d'actions en cours d'acquisition.

Le Groupe a reconduit son programme de plan d'incentive à long terme avec le « LTIP 2014 ». Ce plan a attribué, en mars 2014, 639 750 actions gratuites à un certain nombre de dirigeants du Groupe sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans (sauf pour les Français qui bénéficient d'une période d'acquisition de trois ans, mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans). De plus, les actions sont soumises à des critères de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité fixés pour l'année 2014.

Le plan d'attribution d'actions gratuites « LTIP 2013-2015 », mis en place en juin 2013 au bénéfice des seuls membres du Directoire, prévoit sous condition de performance (objectifs de croissance et de rentabilité) une attribution de 105 000 actions au total à l'issue d'une période de trois ans (2013, 2014, 2015). Aucune nouvelle attribution d'actions gratuites aux membres du Directoire n'a été effectuée au cours de l'exercice 2014.

Au 31 décembre 2014, le nombre total d'actions gratuites restant à attribuer définitivement aux salariés du Groupe sous condition de présence, et pour certaines, de performance, s'élève à 3 262 862.

Tous les détails concernant les plans d'options et d'actions gratuites (descriptif, mouvements de l'exercice et situation à la clôture) figurent dans la note 28 des comptes consolidés au chapitre 4.6 du présent document.



6.3.7 HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL

Les mouvements du capital social sur les trois dernières années sont les suivants :

Dates	Opérations sur capital	Nombre d'actions	Nominal	Capital
31/12/2011	CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2011	193 357 945	0,40	77 343 178
17/02/2012	Réduction de capital (annulation partielle d'actions rachetées auprès de Dentsu)	(10 759 813)	0,40	(4 303 925)
11/04/2012	Augmentations de capital	25 848 473	0,40	10 339 389
10/05/2012	(conversion de l'Océane 2014 en actions nouvelles)			
11/06/2012				
10/07/2012				
30/07/2012				
01/09/2012	Augmentation de capital (8 ^e tranche de remboursement des Oranes)	1 562 129	0,40	624 852
31/12/2012	CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2012	210 008 734	0,40	84 003 494
11/04/2013	Augmentations de capital	292 076	0,40	116 830
19/08/2013	(livraison d'actions gratuites)			
22/09/2013				
02/12/2013				
05/07/2013	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	1 361 502	0,40	544 600
02/09/2013	Augmentation de capital (9 ^e tranche de remboursement des Oranes)	1 562 129	0,40	624 852
30/09/2013	Augmentations de capital	2 798 937	0,40	1 119 575
31/10/2013	(exercice de bons de souscription d'actions)			
30/11/2013				
13/12/2013				
31/12/2013				
31/12/2013	CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2013	216 023 378	0,40	86 409 351
31/01/2014	Augmentations de capital	684 773	0,40	273 909
28/02/2014	(exercice de bons de souscription d'actions)			
31/03/2014				
30/04/2014				
31/05/2014				
30/06/2014				
31/07/2014				
31/08/2014				
30/09/2014				
31/10/2014				
31/12/2014				
01/05/2014	Augmentations de capital	815 623	0,40	326 249
19/08/2014	(livraison d'actions gratuites)			
22/09/2014				
01/12/2014				
03/07/2014	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	2 094 672	0,40	837 869
17/09/2014	Augmentation de capital (10 ^e tranche de remboursement des Oranes)	1 585 411	0,40	634 165
31/12/2014	CAPITAL AU 31 DECEMBRE 2014	221 203 857	0,40	88 481 543

6.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES

6.4.1 PUBLICIS GROUPE EN BOURSE

L'année 2014 aura connu des situations contrastées, avec des performances supérieures à celles attendues aux États-Unis, une Europe qui peine à renouer avec la croissance et un bilan varié pour les pays émergents avec de grands gagnants comme l'Inde et de grands perdants comme le Brésil et la Russie.

Au début de l'année l'escalade du conflit allant jusqu'à l'annexion de la Crimée par la Russie ont inquiété les investisseurs en laissant craindre une dégradation supplémentaire des perspectives économiques. Malgré l'aggravation des conflits aux frontières de l'Europe les marchés se sont repris dès la fin février, portés par l'amélioration des perspectives de croissance de l'économie Nord-Américaine ainsi que par l'évocation par la BCE d'une possible mise en place d'une politique non conventionnelle (« quantitative easing »). Durant l'été les marchés américains et européens ont commencé à diverger, les premiers bénéficiant de la confiance induite par la confirmation du dynamisme de l'économie, d'une contraction du chômage et de la perspective d'une sortie progressive du « quantitative easing », alors que les seconds étaient frappés par la faillite de la banque Espirito Santo rappelant que les craintes sur les banques européennes restaient d'actualité. L'intervention rapide et concertée de l'État portugais, de l'Union européenne et du FMI ont néanmoins permis d'éviter une détérioration supplémentaire. L'automne a vu un regain d'optimisme des marchés en septembre grâce à la baisse de son principal taux directeur par la BCE suivie de mesures complémentaires telles que la mise en place d'un vaste plan de « quantitative easing » et du TLTRO visant à faciliter le crédit en Europe. En octobre de nouvelles inquiétudes sur la croissance de l'économie mondiale, aggravées de craintes de récession pour l'Allemagne, première économie européenne et d'une prévision déficit français à 4,4 % du PIB ont à nouveau fait basculer le marché. Cet épisode de courte durée a été effacé par la poursuite de l'optimisme venu d'outre Atlantique. La fin de l'année a été finalement marquée par l'effondrement des cours du pétrole ainsi que par celui du rouble qui s'en est suivi, l'économie russe déjà pénalisée par les sanctions économiques occidentales ravivant les inquiétudes des investisseurs et faisant chuter les marchés mondiaux en fin d'année. Le Dow Jones a néanmoins connu son plus haut historique le 23 décembre 2014 l'indice SXME a affiché une performance de 7,42 % et le CAC 40 a terminé l'année 2014 sur une baisse de 0,54 %.

La position de leader mondial dans le numérique : 42 % du revenu total du Groupe en 2014, devant atteindre 50 % en 2015 grâce à l'acquisition de Sapient intervenue le 6 février, soit une avance de trois ans sur les objectifs fixés pour 2018 en termes de part du digital dans les revenus du Groupe ainsi que la bonne tenue du marché Nord-Américain (50 % des revenus) sont autant d'éléments positifs qui permettent à Publicis Groupe d'envisager l'année avec confiance.

6.4.2 RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS

Le Groupe a poursuivi en 2014 ses relations avec tous les acteurs du marché. Les dirigeants du Groupe ont rencontré au cours de l'année environ 600 investisseurs institutionnels lors de réunions privées, en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Publicis Groupe a par ailleurs participé à plusieurs grandes conférences du secteur à Barcelone, aux États-Unis et à Londres ainsi qu'à des conférences internationales visant à promouvoir les actions françaises, à Paris et à Londres.

6.4.3 MARCHÉ DES TITRES

Les informations sur les actions et les instruments financiers qui suivent proviennent des sites Euronext et Bloomberg.

ACTION PUBLICIS GROUPE

- Lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN/FR0000130577) ;
- Premier jour de cotation : 9 juin 1970 ;
- Titres admis sur Euronext Paris : la totalité des titres composant le capital social.

Le 27 décembre 2007 Publicis Groupe SA était informé de la fin de la cotation des actions Publicis Groupe SA au New York Stock Exchange. Cette radiation faisait suite à l'annonce, exprimée le 17 septembre 2007 par la Société aux autorités de marché américaines, de son souhait de mettre fin à la cotation des actions Publicis Groupe SA au New York Stock Exchange (cotées sous la forme d'*American Depositary Receipt* ; ratio : un ADR pour une action Publicis), les transactions excédant rarement une moyenne annuelle de 1 % de la totalité des titres composant le capital social.



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). L'OTCQX est une plateforme regroupant plus de 383 sociétés issues de 27 pays différents. Cette plateforme 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 2014 :

- plus haut : 70,37 euros le 11 février 2014 ;
- plus bas : 49,62 euros le 16 octobre 2014 ;
- cours moyen : 60,2305 euros.

VOLUMES TRAITÉS ET ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES DIX-HUIT DERNIERS MOIS SUR EURONEXT PARIS

Période		Nombre de séances	Volumes moyens traités par séance ⁽¹⁾		Cours du mois (en euros)				
			Nombre de titres	Capitaux (en milliers d'euros)	Premier cours	Dernier cours	Plus haut	Plus bas	
2013	Septembre	21	688 595	40 994	56,78	58,82	62,16	56,75	
	Octobre	23	654 996	38 804	59,09	61,43	61,59	56,55	
	Novembre	21	748 286	47 947	61,43	65,06	65,96	61,27	
	Décembre	20	709 805	45 257	64,95	66,51	66,51	61,39	
2014	Janvier	22	750 136	49 603	66,60	65,78	68,23	63,86	
	Février	20	911 185	61 211	65,75	68,80	70,37	64,08	
	Mars	21	654 538	42 963	68,04	65,58	68,29	63,31	
	Avril	20	871 895	54 354	65,71	61,40	65,99	59,61	
	Mai	21	934 152	56 842	61,42	63,28	63,60	58,55	
	Juin	21	596 224	37 006	63,39	61,94	64,15	60,46	
	Juillet	23	745 696	43 243	62,01	54,35	62,33	54,00	
	Août	21	555 462	30 579	54,22	56,70	58,05	53,15	
	Septembre	22	580 532	32 467	56,76	54,37	58,53	53,02	
	Octobre	23	945 261	49 738	54,10	55,27	55,58	49,62	
	Novembre	20	688 640	38 880	54,00	59,06	59,08	52,10	
	Décembre	21	623 967	36 789	58,79	59,64	60,78	56,15	
	2015	Janvier	21	815 936	51 134	59,85	66,43	67,97	57,34
		Février	20	661 508	46 096	66,33	72,87	73,23	65,77

(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 : 25 septembre 2002 ;
- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris au cours des derniers 18 mois :
 - plus haut : 40,70 euros le 11 février 2014,
 - plus bas : 20,03 euros le 16 octobre 2014,
 - cours moyen : 30,7165 euros pour 2014.

Au 31 décembre 2014, 2 170 476 bons de souscription d'actions, exerçables jusqu'en 2022, restaient en circulation.

ORANES PUBLICIS GROUPE

- Lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN : FR0000187783) ;
- Date d'émission : 24 septembre 2002 ;



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Informations boursières

- Durée : 20 ans.

Les Oranes sont remboursées en actions Publicis Groupe (chaque Orane donnant droit à l'origine à 18 actions Publicis Groupe), à raison d'1,015 par an pour les échéances du 1^{er} septembre 2014 au 1^{er} septembre 2022.

- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris au cours des derniers 18 mois :
 - plus haut : 632,000 euros le 17 février 2014,
 - plus bas : 381,01 euros le 14 octobre 2014,
 - cours moyen : 507,40 euros.

Émission obligataire Publicis Groupe 4,25 % 2015 (émise suite à l'offre d'échange sur l'Eurobond 4,125 % 2012)

- Lieu de cotation : Luxembourg Stock Exchange (code ISIN : FR0010831974) ;
- Premier jour de cotation : 17 décembre 2009 ;
- Évolution de la clôture du cours sur Luxembourg Stock Exchange au cours de l'exercice 2014
 - plus haut : 104,271 euros le 2 janvier 2014,
 - plus bas : 100,869 euros le 31 décembre 2014,
 - cours moyen : 102,7229 euros.

Émission euro obligataire en deux tranches à échéance 2021 et 2024 émises le 9 décembre 2014

Émission obligataire dans le cadre d'un placement de 1,3 milliard d'euros en deux tranches :

- Lieu de cotation : Euronext Paris
- Premier jour de cotation : 11 décembre 2014
- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris du 11 décembre au 31 décembre 2014 :
 - Tranche de 700 millions d'euros à échéance du 16 décembre 2021, avec un coupon annuel de 1,125 % (Code ISIN : FR0012384634),
 - Plus haut : 100,921 euros le 30 décembre 2014,
 - Plus bas : 99,765 euros le 12 décembre 2014,
 - Cours moyen : 100,3972 euros,
 - Tranche de 600 millions d'euros à échéance du 16 décembre 2024, avec un coupon annuel de 1,625 % (Code ISIN : FR0012384667),
 - plus haut : 101,325 euros le 30 décembre 2014,
 - plus bas : 96,653 euros le 12 décembre 2014,
 - cours moyen : 100,6411 euros.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée générale mixte, ordinaire annuelle et extraordinaire se tiendra le 27 mai 2015 au Publiciscinémas, 133, avenue des Champs-Élysées, Paris 8^e.

Préalablement à cette assemblée, les documents et renseignements légaux seront communiqués aux actionnaires conformément à la législation en vigueur et notamment par consultation électronique sur le site Internet de Publicis.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	248	8.4	TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	251
8.2	RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET ATTESTATION	249	8.5	TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	253
8.2.1	Responsable du document de référence	249	8.6	TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT DE GESTION	254
8.2.2	Attestation du responsable du document de référence	249		Commentaire de l'exercice	254
8.3	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	250		Éléments de présentation du Groupe	254
8.3.1	Commissaires aux comptes titulaires	250		Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise	255
8.3.2	Commissaires aux comptes suppléants	250		Information sur la Société et le capital	255
				Éléments relatifs aux états financiers	256
				Rapport de la Présidente du Conseil de surveillance	256



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Documents accessibles au public

8.1 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant la durée de validité du présent document de référence, les statuts de la Société, les procès-verbaux des Assemblées générales ainsi que les rapports du Directoire aux assemblées, les rapports des commissaires aux comptes, et plus généralement tous les documents adressés ou mis à la disposition des actionnaires conformément à la loi peuvent être consultés au siège social de Publicis Groupe SA, 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris.

Les statuts de la Société sont également consultables sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com).

Les comptes sociaux et les comptes consolidés de Publicis Groupe SA pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 31 décembre 2014 peuvent être consultés au siège social de la Société dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, ainsi que sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com et www.publicisgroupe.com/ir) et sur le site de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Par ailleurs, les informations financières historiques d'une filiale directe ou indirecte de la Société à raison des exercices clos les 31 décembre 2013 et 31 décembre 2014 peuvent être consultées au siège social de cette filiale, dans les conditions légales et réglementaires qui lui sont applicables.



8.2 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET ATTESTATION

8.2.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

M. Maurice Lévy, Président du Directoire de Publicis Groupe SA (« la Société »).

8.2.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste également qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société comme de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, dont les différentes composantes sont indiquées dans la table de réconciliation du chapitre 8.6, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Paris, le 7 avril 2015

Maurice Lévy,

Président du Directoire



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Contrôleurs légaux des comptes

8

8.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

8.3.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

ERNST & YOUNG ET AUTRES

Société représentée par M. Vincent de La Bachelerie et Mme Christine Staub

1/2, place des Saisons 92400 Courbevoie - Paris La Défense 1

Désignée par l'Assemblée générale du 4 juin 2007 dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 29 mai 2013 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

MAZARS

Société représentée par M. Loïc Wallaert et Mme Anne-Laure Rousselou

61, rue Henri-Régnauld, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie

Désignée par l'Assemblée générale du 25 juin 1981 dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 7 juin 2011 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

8.3.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

AUDITEX

1/2, place des Saisons 92400 Courbevoie - Paris La Défense 1

Désignée par l'Assemblée générale du 4 juin 2007 dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 29 mai 2013 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

M. GILLES RAINAUT

61, rue Henri-Régnauld, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie

Désigné par l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2010, en remplacement de M. Patrick de Cambourg, pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.



8.4 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Cf. annexe 1 du règlement européen n° 809/2004

	N° de pages	N° de chapitres
1. Personnes responsables		
1.1. Identité	249	8.2.1.
1.2. Attestation	249	8.2.2.
2. Contrôleurs légaux des comptes		
2.1. Identité	250	8.3.
2.2. Changement éventuel	-	NA
3. Informations financières sélectionnées		
3.1. Informations financières historiques	6	1.1.
3.2. Informations financières intermédiaires	-	NA
4. Facteurs de risques	29 à 33	1.8.
5. Informations concernant l'émetteur		
5.1. Histoire et évolution de la Société	7 à 9 ; 222	1.2. ; 6.1.1. à 6.1.4.
5.2. Investissements	20 à 25	1.5.
6. Aperçu des activités		
6.1. Principales activités	11 à 15	1.4.1. à 1.4.3.
6.2. Principaux marchés	16 et 17 ; 175 à 177	1.4.5. ; 1.4.6. et 4.6. (note 27)
6.3. Événements exceptionnels	NA	NA
6.4. Dépendance de l'émetteur	17 ; 29 à 33	1.4.5. et 1.8.
6.5. Position concurrentielle	19	1.4.8.
7. Organigramme		
7.1. Description sommaire du Groupe	10	1.3.1.
7.2. Liste des filiales importantes	10	1.3.2.
8. Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1. Immobilisations corporelles importantes	16	1.4.4.
8.2. Questions environnementales	98 et 99	2.4.4.
9. Examen de la situation financière et du résultat		
9.1. Situation financière	111 à 113	3.4.
9.2. Résultat d'exploitation	108 à 110	3.1. à 3.3.
10. Trésorerie et capitaux		
10.1. Informations sur les capitaux	112	3.4.2.
10.2. Flux de trésorerie	111	3.4.1.
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	113	3.4.3.
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	113	3.4.4.
10.5. Sources de financement attendues	113	3.4.5.
11. Recherche et développement, brevets et licences	27 et 28	1.7.
12. Informations sur les tendances	116	3.7.
13. Prévisions ou estimations du bénéfice		NA
14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale		
14.1. Informations concernant les membres	36 à 45	2.1.1. à 2.1.3.
14.2. Conflits d'intérêts	43	2.1.1.4.
15. Rémunérations et avantages		
15.1. Rémunérations versées et avantages en nature	57 à 79	2.2.
15.2. Provisions pour pensions et retraites	67 ; 156 à 161	2.2.3. et 4.6. (note 21)
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1. Date d'expiration des mandats	36 à 42	2.1.1.
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	80	2.3.1.
16.3. Informations sur les Comités d'audit et de rémunération	46 et 47	2.1.4.2. et 2.1.4.3.
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	47 à 51 ; 55	2.1.5.1. ; 2.1.7.



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Table de concordance du document de référence

	N° de pages	N° de chapitres
17. Salariés		
17.1. Nombre de salariés	139	4.6. (note 3)
17.2. Participations et stock-options	69 à 79	2.2.3. ; 2.2.4. et 2.2.5.
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	240	6.3.6.
18. Principaux actionnaires		
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	225 et 227	6.2.1.
18.2. Existence de droits de vote différents	222	6.1.5.
18.3. Contrôle direct ou indirect	227	6.2.2.
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	227	6.2.3.
19. Opérations avec des apparentés	80 et 81	2.3.
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1. Informations financières historiques	118 à 190 et 194 à 219	4. et 5.
20.2. Informations financières pro forma		NA
20.3. États financiers	118 à 190	4.
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	191 et 220	4.7. et 5.6.
20.5. Date des dernières informations financières		NA
20.6. Informations financières intermédiaires et autres		NA
20.7. Politique de distribution de dividendes	115	3.6.
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	30 à 31 ; 65 ; 132 et 133	1.8.2. ; 2.2.2.c ; 4.6. (notes 1.3 et 20) ; 5.4 (note 25)
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	216 186 et 216	4.6. (note 30) et 5.4. (note 26)
21. Informations complémentaires		
21.1. Capital social	228 à 241	6.3.
21.2. Actes constitutifs et statuts	222 à 224	6.1.5.
22. Contrats importants	26	1.6.
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		NA
24. Documents accessibles au public	248	8.1.
25. Informations sur les participations	187 à 190	4.6. (note 32)

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés de l'exercice 2012 établis en application des normes IFRS, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 109 à 192 et 193 à 194 du document de référence 2012 déposé à l'AMF le 12 avril 2013 sous le numéro D. 13-0343 ;
- les comptes consolidés de l'exercice 2013 établis en application des normes IFRS, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 111 à 189 et 190 à 191 du document de référence 2013 déposé à l'AMF le 4 avril 2014 sous le numéro D. 14-0293 ;
- l'évolution de la situation financière et du résultat des opérations du Groupe pour l'exercice 2012, présentée aux pages 95 à 106 du document de référence 2012 déposé à l'AMF le 12 avril 2013 sous le numéro D. 13-0343 ;
- l'évolution de la situation financière et du résultat des opérations du Groupe pour l'exercice 2013, présentée aux pages 97 à 108 du document de référence 2013 déposé à l'AMF le 4 avril 2014 sous le numéro D. 14-0293 ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2012 établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 195 à 223 et 224 du document de référence 2012 déposé à l'AMF le 12 avril 2013 sous le numéro D. 13-0343 ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2013 établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 193 à 219 et 220 du document de référence 2013 déposé à l'AMF le 4 avril 2014 sous le numéro D. 14-0293 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice 2012, figurant en pages 90 à 93 du document de référence 2012 déposé à l'AMF le 12 avril 2013 sous le numéro D. 13-0343 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice 2013, figurant en pages 46 à 48 du document de référence 2012 déposé à l'AMF le 4 avril 2014 sous le numéro D. 14-0293 ;
- les parties non incluses des documents de référence 2013 et 2012 sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par le présent document de référence.



8.5 TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier, dans le présent document de référence, les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

Rubrique du rapport financier annuel	N° de pages	Chapitres
1. Comptes annuels	194 à 219	5.1. à 5.5.
2. Comptes consolidés	118 à 190	4.1. à 4.6.
3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	220	5.6.
4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	191 à 192	4.7.
5. Rapport de gestion comprenant au minimum les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-2, L. 225-100-3 et L. 225-211 alinéa 2 du Code de commerce		
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	105 à 114 ; 20 à 25	3.1. à 3.5 et 1.5.
Description des principaux risques et incertitudes	29 à 33 ; 113 ; 161 à 165 et 172 à 175	1.8. ; 3.4.3. 4.6. (notes 22 et 26).
Utilisation des instruments financiers	128 à 135 ; 169 à 172 ; 172 à 175	4.6. (notes 1.3, 25 et 26)
Conséquences sociales et environnementales de l'activité	86 à 101	2.4.
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts ou du capital	222 à 224	6.1.5.
Rachat par la Société de ses propres actions	222 à 224 ; 228 à 237 et 238 à 239	6.1.5. 6.3.1. et 6.3.3.
Délégations en cours de validité	228 à 237	6.3.1.
Actionnariat, structure et évolution du capital	225 à 241	6.2. et 6.3.
Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition	227	6.2.3.
Restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	222 à 224	6.1.5.
Accord prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	58 à 68	2.2.2.
6. Déclaration des personnes assumant la responsabilité du rapport de gestion	249	8.2.2.
7. Honoraires des commissaires aux comptes	186	4.6 (note 31)
8. Rapport de la Présidente du Conseil de surveillance établi en application de dispositions légales	47 à 53	2.1.5.
9. Rapport des commissaires aux comptes sur le contrôle interne	54	2.1.6.

8.6 TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT DE GESTION

COMMENTAIRE DE L'EXERCICE

	N° de pages	Chapitres
Situation et activité de la Société et du Groupe	6 ; 7 à 9 ; 11 à 19	1.1. ; 1.2. ; 1.4.
Résultats de l'activité de la Société et du Groupe	118 à 120 ; 194 ; 195 à 196 ; 217 à 218 ; 219	4.1. à 4.3. ; 5.1. ; 5.2. ; 5.4. (note 27) ; 5.5.
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	105 à 114 ; 20 à 25	3.1. à 3.5. ; et 1.5.
Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société		NA
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport	25 ; 186 ; 216 ; 225 ; 239	1.5.2 ; 4.6. (note 30) ; 5.4. (note 26) ; 6.2.1 ; 6.3.3
Évolution prévisible de la Société et du Groupe	25 ; 116	1.5.3. et 3.7.
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montants des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %	115	3.6.
Prises de participations ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République Française	20 à 24	1.5.1

ÉLÉMENTS DE PRÉSENTATION DU GROUPE

	N° de pages	Chapitres
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	29 à 33	1.8.
Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers	128 à 135 ; 169 à 172 ; 172 à 175	4.6. (notes 1.3, 25 et 26)
Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	32 à 33 ; 113 ; 161 à 165 ; 172 à 175	1.8.5. ; 3.4.3. et 4.6. (notes 22 et 26)
Conséquences sociales et environnementales de l'activité et engagements sociétaux en faveur du développement durable et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion de la diversité	86 à 101	2.4.
Activité en matière de recherche et développement	27 à 28 ; 129	1.7. et 4.6. (note 1.3)



ÉLÉMENTS RELATIFS AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

	N° de pages	Chapitres
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires de la Société durant l'exercice	36 à 43	2.1.1.
Rémunération totale et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social	57 à 79	2.2.
Engagements de toutes natures, pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	57 à 79	2.2.
Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	71 à 76 ; 240	2.2.3 (tableaux 4,5, 8 et 9) et 6.3.6.
Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	58 à 68 ; 177 à 185	2.2.2 et 4.6. (note 28)
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	58 à 68 ; 72 ; 177 à 185	2.2.2 et 2.2.3. (tableaux 6 et 7) et 4.6 (note 28)
Opérations des dirigeants et des personnes liées sur les titres de la Société	79	2.2.5.
Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire significatif avec une filiale de la Société (hors conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales)		NA

INFORMATION SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

	N° de pages	Chapitres
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts ou du capital	222 à 224	6.1.5.
Pouvoir du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	222 à 224 ; 228 à 237 ; 238 à 239	6.1.5. 6.3.1. et 6.3.3.
Détails des achats et des ventes d'actions propres au cours de l'exercice	238 à 239	6.3.3.
Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	168	4.6. (note 24)
Délégations en cours de validité	228 à 237	6.3.1.
Structure et évolution du capital de la Société	225 à 227 ; 227 à 241	6.2. et 6.3
Actionnaires significatifs et droits de vote	225 à 227	6.2.1.
Actionnariat salarié	240	6.3.6.
Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition	227	6.2.3.
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société	222 à 224	6.1.5.
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	225 à 227	6.2.1.
Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote		NA
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	58 à 68	2.2.2



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Table de réconciliation du rapport de gestion

ÉLÉMENTS RELATIFS AUX ÉTATS FINANCIERS

	N° de page	Chapitre
Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	219	5.5.
Information sur les délais de paiement	114	3.5

RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	N° de pages	Chapitre
Sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance et les procédures de contrôle interne	47 à 53	2.1.5.
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport de la Présidente du Conseil de surveillance	54	2.1.6.

Publicis Groupe SA

Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 88 481 542,80 euros

Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris - 542 080 601 RCS Paris

