



**DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE
2017**

Rapport financier annuel





S O M M A I R E

LE MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	02	5 Comptes consolidés	155
LE MESSAGE DU PRÉSIDENT	05	– exercice 2017 ❖	
PUBLICIS : HISTORIQUE	08	5.1 Compte de résultat consolidé	156
GOUVERNANCE	09	5.2 État de résultat global consolidé	157
STRATÉGIE ET ORGANISATION	10	5.3 Bilan consolidé	158
CHIFFRES CLÉS	12	5.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés	159
TALENTS	14	5.5 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	160
GLOSSAIRE	15	5.6 Notes annexes aux états financiers consolidés	162
		5.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	210
1 Présentation du Groupe	17	6 Comptes sociaux	215
1.1 Chiffres clés ❖	18	– Exercice 2017 ❖	
1.2 Historique du Groupe ❖	19	6.1 Compte de résultat	216
1.3 Organigramme	23	6.2 Bilan au 31 décembre	217
1.4 Activités et stratégie ❖	24	6.3 Tableau des flux de trésorerie	219
1.5 Investissements	30	6.4 Notes annexes aux comptes de Publicis Groupe SA	220
1.6 Contrats importants	33	6.5 Résultats de la société Publicis Groupe SA au cours des cinq derniers exercices	237
1.7 Recherche et développement	34	6.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	238
1.8 Facteurs de risques ❖	36		
1.9 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	46	7 Informations sur la Société et le capital	243
		7.1 Renseignements sur la Société ❖	244
2 Gouvernance et rémunérations	49	7.2 Actionnariat ❖	247
2.1 Gouvernance de Publicis Groupe ❖	50	7.3 Renseignements sur le capital ❖	250
2.2 Rémunération des mandataires sociaux ❖	75	7.4 Informations boursières	257
2.3 Opérations avec les apparentés	103		
2.4 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	104	8 Assemblée générale	261
3 Responsabilité Sociétale de l'Entreprise – Performance extra-financière	107	9 Informations complémentaires	263
3.1 Les équipes : les talents	111	9.1 Documents accessibles au public	264
3.2 Les clients, et les partenaires	120	9.2 Responsable du document de référence et attestation	265
3.3 Les citoyens-consommateurs, la société	124	9.3 Contrôleurs légaux des comptes	266
3.4 Éthique des affaires et Gouvernance	127	9.4 Table de concordance du document de référence	267
3.5 Impact environnemental	131	9.5 Table de réconciliation du rapport financier annuel	269
3.6 Évaluations et performance extra-financière	135	9.6 Table de réconciliation du rapport de gestion	270
3.7 Méthodologie du reporting RSE	136	9.7 Table de réconciliation du rapport sur le gouvernement d'entreprise	272
3.8 Rapport de vérification des auditeurs externes	139		
4 Commentaires sur l'exercice	141		
4.1 Introduction	142		
4.2 Croissance organique	144		
4.3 Analyse des résultats consolidés	145		
4.4 Situation financière et trésorerie	147		
4.5 Publicis Groupe SA (société mère du Groupe)	150		
4.6 Politique de distribution de dividendes	152		
4.7 Tendances	153		



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2017

Rapport financier annuel

PROFIL DU GROUPE

*Publicis Groupe est un des leaders mondiaux
du marketing, de la communication et
de la transformation digitale des entreprises.*

Présent à toutes les étapes de l'expérience du consommateur, grâce à une offre intégrée combinant la création, l'analyse de données, et le conseil et la technologie, Publicis Groupe met au service de ses clients une organisation transversale et unifiée leur facilitant l'accès à l'ensemble de ses expertises dans le monde entier.

Elle s'articule autour de **quatre grands pôles**, Publicis Communications, Publicis Media, Publicis.Sapient et Publicis Health. L'ensemble de ces 4 pôles opère sur les principaux marchés mondiaux du Groupe et est relayé par Publicis One sur les autres marchés.

Publicis One rassemble sous un même toit l'ensemble des agences du Groupe et offre à nos clients l'intégralité des services disponibles.

Le Groupe est présent dans **plus de 100 pays**.



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 avril 2018, 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 présent document de référence contient l'ensemble des éléments du rapport financier annuel.



LE MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



Maurice Lévy

PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Il est on ne peut plus juste de dire que 2017 fut une année charnière pour Publicis.

Comme pour toute entreprise, le passage de témoin d'un dirigeant au suivant constitue nécessairement une étape importante ; a fortiori avec seulement deux patrons en 91 ans d'existence. En début d'année 2017, le choix pour me succéder à la Présidence du Directoire s'est donc porté sur Arthur Sadoun et sept mois d'exercice dans cette fonction auront amplement suffi à confirmer que c'était le bon choix : nos clients qui nous honorent de leur confiance depuis des années ont témoigné tout leur soutien à la nouvelle équipe, et là où d'aucuns craignaient quelques frictions, la transition s'est opérée dans d'excellentes conditions.

Les qualités d'Arthur Sadoun ont été largement évoquées : une volonté à toute épreuve, une sensibilité juste vis-à-vis des clients, une compréhension quasi intuitive du monde qui se prépare, un savoir-faire professionnel hors pair et un leadership reconnu, pour n'en mentionner que quelques-unes. Nous avons travaillé quasi quotidiennement ensemble pendant dix ans et je savais par expérience que c'était le bon choix. Je suis heureux qu'il ait été ratifié par le Conseil de Surveillance et que les faits aient démontré le succès d'une succession en douceur.

À vrai dire, il ne pouvait en être autrement pour qui connaît les valeurs et le fonctionnement du Groupe fondé par Marcel Bleustein-Blanchet. Je tiens avant tout à rendre un hommage appuyé à Elisabeth Badinter qui fut, vingt ans durant, la Présidente du Conseil de Surveillance, jouant un rôle de tout premier plan dans le succès de cette transition comme dans l'ensemble des succès du Groupe. Avec beaucoup de finesse, d'intelligence et de doigté, elle a, pendant deux décennies, guidé les orientations essentielles du Groupe et s'est toujours attachée à défendre les intérêts de toutes les parties prenantes, tout en veillant jalousement à préserver l'indépendance et les valeurs fondamentales du Groupe créé et développé par son père. Elle a su prendre des décisions stratégiques courageuses – parfois difficiles – dans l'intérêt de l'avenir de l'entreprise, de ses clients et de ses collaborateurs. Elle a consenti à des dilutions de son capital, privilégiant l'essor de l'entreprise à la gestion conservatrice de son patrimoine.



Ensemble, nous avons formé un tandem exemplaire fondé sur la confiance et la transparence ; ainsi, la réussite de cette transition est bien entendu celle du tandem que nous avons formé pendant vingt ans.

Autant le dire ouvertement, d'autant plus que je ne m'en suis jamais caché : je considère qu'Elisabeth Badinter est la plus légitime pour présider le Conseil de Surveillance dont le soutien et les avis sont indispensables au pilotage éclairé du Directoire. Elisabeth Badinter a pourtant souhaité que les actionnaires m'en confient la Présidence afin d'assurer une transition en douceur, une forme de continuité dans ce passage de témoin à Arthur Sadoun. Malgré des réticences initiales liées à des projets d'ordre privé, j'ai décidé d'accepter cette fonction, et de m'y livrer – comme pour tout ce que je fais – pleinement, avec détermination et passion. En ayant, en tête et au cœur, le souci d'apporter mon expérience, mes connaissances, mes relations professionnelles et mon savoir-faire au Directoire – et en particulier à son Président. Je compte sur deux éléments pour réussir cette nouvelle mission : clarté des responsabilités et soutien actif du Conseil.

“ Je tiens avant tout à rendre un hommage appuyé à Elisabeth Badinter qui fut, vingt ans durant, la Présidente du Conseil de Surveillance, jouant un rôle de tout premier plan dans le succès de cette transition comme dans l'ensemble des succès du Groupe. ”

Clarté des responsabilités : parce qu'il me fallait renoncer à mes réflexes de dirigeant exécutif et parce qu'il ne peut et ne doit y avoir qu'un seul capitaine à la barre. Après les cinq premiers mois de l'année qui furent largement consacrés au succès de la mise en œuvre de la succession, en faisant notamment en sorte que toutes les décisions d'avenir soient prises d'un commun accord, la force de ce nouveau tandem avec Arthur Sadoun s'est immédiatement illustrée et je suis convaincu que la collaboration entre les deux instances dirigeantes du Groupe augure bien de l'avenir Publicis.

Soutien actif du Conseil : parce que le Directoire doit pouvoir compter sur l'ensemble du Conseil de Surveillance, riche de personnalités talentueuses qui s'expriment de manière ouverte et transparente, et où les questions sont abordées avec franchise et cordialité. Je suis admiratif du temps consacré par tous les membres du Conseil à l'examen studieux, rigoureux et engagé de tous les dossiers clés pour le Groupe. Ces expertises seront très précieuses pour aider le Directoire à maintenir le cap dans un environnement en recomposition toujours plus rapide.

Le Conseil de Surveillance et moi-même savons pouvoir compter sur Arthur Sadoun pour prendre à bras le corps les mutations en cours, au bénéfice de Publicis Groupe. Il a constitué son équipe, redéfini avec un plus grand détail le positionnement du Groupe et engagé l'ensemble des forces de Publicis sur le terrain de la transformation – que ce soit l'application encore plus exigeante du Power of One, l'accélération de People Cloud ou l'ambitieux projet de la plateforme collaborative Marcel, du nom du fondateur de Publicis. Toutes ces initiatives ont été prises dans un tempo qui pourrait donner le vertige, mais qui s'avère indispensable dans un marché qui doute. En effet, vitesse et qualité d'exécution seront le mètre-étalon des succès futurs face à des défis qui sont connus depuis quelques années.



La transformation n'est pas un choix, ce n'est même pas une question qui se pose, c'est une solution qui s'impose à tous – à nos clients comme à nous-mêmes. Publicis avait entamé sa transformation en se muant d'une holding company en connected company. En accélérant sous la forme d'un sprint, nous allons parachever sa transformation pour en faire une plateforme de services complets pour le marketing, la communication, le consulting et la technologie appliqués à la transformation de nos clients. Nos clients qui justement nous ont soutenus par leur fidélité et honorés de leur confiance et qui, pour la plupart, mesurent les efforts considérables que nous nous imposons pour les faire gagner demain, dans un monde numérisé où les concurrences multiples sont souvent nouvelles, parfois inattendues et toujours cruelles.

En étant résolument au cœur des préoccupations et des besoins de nos clients, je suis convaincu que la nouvelle direction emmenée par Arthur Sadoun placera durablement, Publicis à l'avant-garde du secteur.

“ Le Conseil de Surveillance et moi-même savons pouvoir compter sur Arthur Sadoun pour prendre à bras le corps les mutations en cours, au bénéfice de Publicis Groupe. ”

Une telle transformation implique des interrogations, suscite parfois des doutes et nécessite d'être prouvée par des résultats. C'est précisément de tels résultats qui se font jour avec quelques-unes des très belles victoires accumulées récemment. Je m'en réjouis, car non seulement elles démontrent la pertinence de nos efforts, mais aussi l'adhésion et l'adaptation de nos équipes. En effet, le succès d'une telle entreprise est toujours affaire de femmes et d'hommes et je tiens ici à remercier vivement tous nos talents qui ne ménagent ni leur temps ni leurs efforts en cette période cruciale. Rien ne peut et ne pourra être accompli sans leur intelligence, leur créativité, leur sensibilité, leur inventivité et leur implication – merci de leur travail et leur soutien indéfectible à la nouvelle équipe.

Dans ce monde en plein bouleversement où l'on voit que même les groupes les plus puissants ou les plateformes les plus modernes peuvent se trouver fragilisés, voire contestés, il faut poursuivre notre effort de manière constante et déterminée. Cela passe par la nécessaire transformation de notre organisation, de notre fonctionnement, du rôle et des responsabilités de chacun – avec un corollaire : l'engagement, grâce à des efforts inédits en matière de formation, de préparer chacun de nos talents à la complexité de ce monde qui vient. La technologie, le digital, l'intelligence artificielle, demain la blockchain, apportent beaucoup de bonnes choses. Mais cela suppose de savoir revoir de fond en comble les habitudes et les process bâtis au fil des ans, pour être en accord avec le monde de demain et éviter la dictature de la technologie ainsi que la déshumanisation de la société.

C'est une tâche immense qui attend nos clients. Ils savent qu'ils peuvent compter sur nous, sur notre dépassement. Notre propre transformation en est à ses débuts et nous aurons encore à consentir des efforts significatifs. Sous le leadership d'Arthur Sadoun, et en s'appuyant sur l'alchimie rare de la créativité et de la technologie, je sais que Publicis sera en mesure d'être le leader mondial de la transformation en matière de marketing mais également de business transformation pour le grand bénéfice de toutes les parties prenantes : nos clients, nos collaborateurs et nos actionnaires.

Avec l'ensemble du Conseil de Surveillance, nous exprimons notre grande confiance dans la nouvelle équipe pour parachever la transformation du Groupe et en recueillir les fruits au travers d'une croissance plus musclée et de marges améliorées, garantissant le développement et l'indépendance de Publicis.

“ La transformation n'est pas un choix, ce n'est même pas une question qui se pose, c'est une solution qui s'impose à tous – à nos clients comme à nous-mêmes. ”



LE MESSAGE DU PRÉSIDENT



Arthur Sadoun
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

2017 aura été l'année de mes premiers mois à la Présidence du Directoire de Publicis Groupe. Au moment de rédiger ces lignes, mes pensées vont à Elisabeth Badinter, à Maurice Lévy, et au Conseil de Surveillance que je tiens à remercier très sincèrement pour leur confiance. C'est avec détermination et humilité que je m'efforce de remplir la mission qu'ils m'ont confiée.

Marcher dans les pas de Marcel Bleustein-Blanchet et Maurice Lévy est un grand honneur mais aussi un grand défi. Grâce à eux, en 90 ans, Publicis, est passé d'une agence familiale installée à Montmartre à l'un des leaders mondiaux de la publicité et de la communication. Je mesure la chance et la responsabilité qui sont les miennes de poursuivre leur travail et de porter Publicis vers de nouveaux sommets.

Je suis rentré dans la Publicité il y a 20 ans, et chez Publicis il y a onze ans maintenant, parce que j'avais la conviction qu'une idée pouvait changer l'avenir d'une entreprise. Je le crois toujours. C'est cette ambition que je souhaite porter à la tête du Directoire. Notre raison d'être a toujours été et sera toujours de servir au mieux nos clients en leur apportant ces grandes idées, qui leur permettront de continuer à gagner dans un monde en plein bouleversement. Pour y parvenir, nous disposons d'un atout décisif : la confiance qu'ils nous accordent, parfois depuis des décennies.

Durant toutes ces années, le succès de Publicis a été assuré par des valeurs qui ont façonné l'ADN du Groupe : l'audace, la loyauté, la transparence, et bien-sûr, la créativité. Ces principes, enrichis par les talents du Groupe, sont une boussole indispensable pour surmonter les défis que Publicis, et les agences en général, rencontrent aujourd'hui. Ils assurent le lien entre le passé, le présent et l'avenir, rapprochent les générations, les talents et les activités du Groupe et constituent l'actif le plus précieux dont nous bénéficions.

Le Groupe peut donc s'appuyer sur un triptyque incomparable pour avancer dans ce monde incertain : ces valeurs forgées année après année, la diversité des talents du Groupe, et la relation de confiance que nous avons nouée avec nos clients. Ce n'est pas un hasard si l'année 2017 a illustré une fois de plus la remarquable solidité financière du Groupe. Nous avons des fondations extrêmement robustes, qui nous permettent de relever sereinement les défis qui nous attendent.



Dans un environnement en plein bouleversement, nous sommes tous convaincus de la nécessité de faire évoluer notre modèle. Grâce à la vision de Maurice Lévy, Publicis n'a pas attendu pour se réinventer à nouveau. « Si vous attendez que les choses changent, elles changeront sans vous » disait Marcel Bleustein-Blanchet. Cette transformation, nous allons donc la poursuivre, et l'accélérer.

Nous travaillons avec le Directoire et le Comité exécutif à un programme à trois ans, dont les objectifs essentiels sont une croissance plus ferme et une amélioration des marges. Comme cela a été souligné à l'envi ces dernières années, c'est l'entente parfaite dans un dialogue continu et constructif entre le Directoire et le Conseil de Surveillance et plus précisément entre leurs Présidents respectifs que se forge le succès du Groupe. Je suis très heureux de pouvoir poursuivre cette tradition avec Maurice Lévy. Son soutien et ses conseils à toutes les étapes de notre transformation et la dynamique collective que nous avons créée ensemble sont une force décisive pour le présent et l'avenir de Publicis.



Nous l'avons dit, cette transformation a pour point de départ notre relation avec nos clients. Aujourd'hui, plus que jamais, ils doivent se réinventer car ils font face à un triple défi : trouver de la croissance dans des marchés souvent atones, gagner en compétitivité en présence d'une nouvelle concurrence, et enfin restaurer la confiance dans leur marque.

Les menaces se multiplient sur leurs activités historiques. L'arrivée des plateformes technologiques, les nouveaux comportements d'achat, des consommateurs de plus en plus exigeants, l'importance des réseaux sociaux, et enfin les opportunités offertes par l'analyse des données à grande échelle sont autant d'exemples d'un environnement qui n'a jamais changé aussi vite et aussi profondément. Ceux qui disposeront des outils pour s'y adapter réussiront à en tirer profit, les autres rencontreront de grandes difficultés.

Forts de notre relation de long terme avec nos clients, nous sommes convaincus que, pour réussir, ils auront besoin de construire une relation personnalisée avec chaque consommateur, à grande échelle. Il s'agit de délivrer le bon message, à la bonne personne, au bon moment, via le bon support et à toutes les étapes de son parcours pour un très grand nombre de consommateurs. Ce qui fut pendant des décennies le « Graal » des annonceurs est aujourd'hui à portée de main. Et tandis que certains de nos clients ont commencé à réallouer leurs investissements pour y parvenir, Publicis Groupe est aujourd'hui un partenaire unique dans une telle quête. En effet, en se plaçant à la convergence du marketing et de la transformation digitale, le Groupe rend désormais possible et tangible cette interactivité de chaque instant avec chaque consommateur, en connectant la technologie, le contenu et la data.

La technologie, parce qu'elle est l'outil indispensable qui permettra à nos clients de surmonter leurs défis. En effet, le numérique a révolutionné la manière dont ils interagissent avec leurs consommateurs. Depuis l'acquisition de Sapient, nous sommes capables d'offrir à nos clients les solutions de technologies et de consulting qu'ils attendent pour réorganiser leur activité et s'adapter aux nouvelles économies digitales. Cette acquisition montre jour après jour sa pertinence auprès de nos clients, et confirme que notre choix stratégique était le bon.

Le contenu, parce que la créativité est depuis toujours l'arme maîtresse de nos clients pour se démarquer. Ce contenu créatif marche désormais main dans la main avec la technologie car il est nécessaire de l'adapter en permanence à son public. Dans un monde où l'expérience du consommateur est au cœur de toutes les préoccupations, chaque contact avec une marque, bien avant ou bien après l'acte d'achat, est capital pour convaincre le consommateur. Et plus largement, pour fonder une communauté qui deviendra le terrain privilégié de la fidélisation.

Enfin, la data parce qu'elle jouera un rôle primordial dans cette course pour accroître l'engagement du consommateur. Publicis Groupe dispose dans ce domaine d'une expertise reconnue, que nous allons encore développer et fait chaque jour la démonstration de sa très grande rigueur concernant la confidentialité des données et le respect de la vie privée. Notre nouvelle plateforme, Publicis People Cloud, alimentée par des identifiants individualisés construits par le Groupe, est au centre des besoins de nos clients, et leur offre la possibilité de prendre de meilleures décisions marketing et commerciales.

“ Dans un environnement en plein bouleversement, nous sommes tous convaincus de la nécessité de faire évoluer notre modèle. ”



“ Nous étions un partenaire de nos clients dans leur communication, nous entendons désormais être le partenaire indispensable dans leur transformation. ”

Notre capacité à combiner ces trois expertises – technologie, contenu et data - est une force décisive et différenciante. Nous étions un partenaire de nos clients dans leur communication, nous entendons désormais être le partenaire indispensable dans leur transformation. Nous ferons tout pour continuer à mériter leur confiance sur nos métiers d'origine et l'acquérir sur les expertises de transformation. 2017 aura d'ailleurs vu les premiers résultats de ce nouveau modèle, avec les gains emblématiques : P&G UK, McDonald's, Southwest Airlines, Lionsgate ou L'Oréal. Ces victoires sont extrêmement encourageantes pour la poursuite de notre propre transformation.

Mais renouveler notre offre, aussi pertinente soit elle, ne sera pas suffisant si nous souhaitons réussir dans la durée. Nous devons également transformer notre organisation pour épouser les besoins de nos clients, être concentrés sur l'exécution et devenir encore plus efficaces. C'est la raison pour laquelle, dans un monde d'agences encore organisées en holding companies, nous sommes en train de transformer Publicis en une plateforme.

Tout d'abord, nous avons placé nos clients au centre de notre modèle, en n'hésitant pas à casser les silos existants. De manière fonctionnelle, 35 Global Client Leaders - et ce chiffre est naturellement appelé à croître - sont aujourd'hui responsables de la relation entre Publicis et chacun de ses principaux clients. A travers ce point d'entrée dédié, ces clients ont désormais accès à l'ensemble des compétences du Groupe. Nous allons accélérer le développement de ce modèle, qui démontre déjà ses premiers résultats.

Selon une approche géographique, nous cassons également les silos dans nos marchés les plus importants. Les équipes dirigeantes dans ces pays rassemblent les membres de chaque Solution au sein du Groupe, pour présenter une offre intégrée à nos clients existants et dans les compétitions en cours, maximiser les synergies et gérer les ressources de manière plus efficace. De cette proximité entre nos talents et leurs savoir-faire jaillissent déjà les idées nouvelles et les solutions innovantes qui continueront de faire gagner nos clients à l'avenir.

Ensuite, nous avons rassemblé sous un même toit l'ensemble de nos compétences en matière de data, de technologie et de contenu afin de développer dans chacun de ces domaines une expertise d'envergure mondiale qui puisse aider chacun de nos clients.

“ Nous souhaitons réinventer la manière dont nos talents travaillent au quotidien et les aider à accroître leur potentiel. ”

Enfin, et il s'agit certainement du point le plus important, nous plaçons nos talents au cœur de notre stratégie et de nos actions. Disons-le sans détour : Publicis est un People business et rien ne serait possible sans l'engagement quotidien et la générosité de nos talents. Cette transformation est portée par les femmes et les hommes du groupe et je tiens à les remercier sincèrement pour tous leurs efforts. Notre réussite sera collective. Et parce que nos talents sont notre atout le plus précieux dans cette course à l'innovation et à la réinvention par les idées, nous devons être à l'écoute et veiller constamment à leur épanouissement. Ainsi nous avons nommé cette année un Chief Talent Officer, et nous allons dans les prochains mois redéfinir de manière très ambitieuse nos programmes de formation pour le plus grand bénéfice de tous.

Mais nous avons une ambition encore plus grande pour tous ceux qui font chaque jour la réussite de Publicis. Nous souhaitons réinventer la manière dont nos talents travaillent au quotidien et les aider à accroître leur potentiel en leur donnant le pouvoir d'apprendre plus, de créer plus et d'échanger plus chez Publicis. C'est la raison pour laquelle nous avons lancé le développement de Marcel, la plateforme au service des salariés du Groupe, qui utilisera l'intelligence artificielle pour rapprocher nos collaborateurs, développer leur expertise et servir au mieux nos clients.

Son nom a été choisi en hommage au fondateur de Publicis, Marcel Bleustein-Blanchet, pour insuffler dans notre organisation, au quotidien, les grandes idées qui ont façonné notre succès, et tâcher avec modestie de poursuivre son ambition. Quel meilleur exemple pouvait-on trouver pour illustrer notre volonté de tisser ce lien entre nos talents, nos clients, et notre histoire ?



PUBLICIS : HISTORIQUE



1926 Création de Publicis
par Marcel Bleustein-Blanchet

1970 Introduction de Publicis
à la Bourse de Paris

1987 Directoire et Conseil de surveillance
et nomination de Maurice Lévy
en tant que Président du Directoire

2000 Acquisition de Saatchi & Saatchi (Royaume-Uni)

2001 Constitution de ZenithOptimedia

2002 Acquisition de Bcom3 (États-Unis)

2006 Acquisition de Digitas (États-Unis)

2008 Partenariat avec Google pour
le développement puis le lancement de VivaKi

2009 Acquisition de Razorfish (États-Unis)

2009 Publicis accède au 3^{ème} rang mondial
des groupes de communication

2011 Acquisition de Rosetta (États-Unis)

2013 Acquisition de Lbi (Pays-Bas)

2015 Acquisition de Sapient (États-Unis)

2016 The Power of One

2017 Nominations de Maurice Lévy en tant que
Président du Conseil de surveillance,
et d'Arthur Sadoun en tant que Président du Directoire



GOUVERNANCE

(à la date de dépôt du présent document de référence)

Conseil de surveillance

50 %
Taux de femmes ⁽¹⁾

96 %
Taux de participation

6
Réunions en 2017



Maurice Lévy

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



Élisabeth Badinter

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



Simon Badinter

Membre du Conseil de surveillance



Claudine Bienaimé

Membre du Comité d'audit
Membre du Comité de rémunération



Jean Charest

Président du Comité d'audit
Membre du Comité de nomination



Michel Cicurel

Président du Comité de rémunération
Membre du Comité de nomination



Sophie Dulac

Membre du Conseil de surveillance



Thomas H. Glocer

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



Marie-Josée Kravis

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



André Kudelski

Membre du Comité d'audit



Marie-Claude Mayer

Membre du Comité des risques et stratégies



Véronique Morali

Membre du Comité de rémunération
Membre du Comité d'audit



Pierre Pénicaud

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

Directoire



Arthur Sadoun

Président du Directoire

15
Réunions en 2017



Anne-Gabrielle Heilbronner

Secrétaire Général



Jean-Michel Etienne

Directeur Général adjoint - Finances Groupe



Steve King

CEO
Publicis Media

(1) Conformément à la loi, les membres du Conseil représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul.



STRATÉGIE ET ORGANISATION

Fondé en 1926, Publicis Groupe est aujourd'hui le troisième groupe mondial de communication ⁽¹⁾. Tout au long de son histoire et de ses évolutions, Publicis Groupe a été guidé par une priorité absolue, une obsession : l'intérêt de ses clients !

Les besoins des clients sont au cœur du modèle bâti par Publicis. Les entreprises font face aujourd'hui à d'immenses défis et à d'immenses opportunités : les nouvelles technologies ont transféré le pouvoir aux consommateurs, redéfinissant la manière de communiquer, bouleversant tout le paysage et le rôle des médias, et facilitant l'émergence de nouveaux concurrents. Dans ce contexte, Publicis se positionne en partenaire de la transformation de ses clients à travers leur communication et leur marketing, à travers leur stratégie et leur déploiement média, ainsi qu'à travers la refonte de leurs activités et de leurs opérations grâce au digital.

Publicis Groupe est ainsi à même de proposer l'ensemble des solutions à ses clients dans ses principaux pays : solutions créatives avec « Publicis Communications », solutions média avec « Publicis Media », solutions digitales avec « Publicis.Sapient », et solutions dédiées au secteur de la santé avec « Publicis Health ». Dans les autres pays, une structure unique « Publicis One » combine l'ensemble des opérations – créative, média, digitale, santé.

Grâce à une puissante alchimie de la créativité et de la technologie, le Groupe pilote la transformation des entreprises sur toute la chaîne de valeur. Publicis est présent à chaque étape de l'expérience du consommateur pour renforcer l'image et l'attractivité de ses clients : de la découverte, souvent digitale, de la marque jusqu'à l'acte d'achat, sur internet ou dans des magasins physiques. Le numérique a bouleversé la manière dont les consommateurs et les marques interagissent : il a rapproché le consommateur des marques en supprimant le décalage entre l'image et l'expérience. La réussite de nos clients réside désormais dans l'harmonie qu'ils sont capables de créer tout au long du parcours consommateur : toute communication de marque doit être soutenue par une excellence commerciale (qualité du produit, canal de distribution, etc.) et chaque activité commerciale, notamment sur internet, a besoin d'une valeur ajoutée émotionnelle pour se différencier.

Plus que jamais, la transformation du marketing des entreprises est donc liée à leur transformation digitale. Publicis est aujourd'hui le mieux positionné pour devenir le leader du nouveau marché qui naît de cette convergence.

TRANSFORMATION
MARKETING

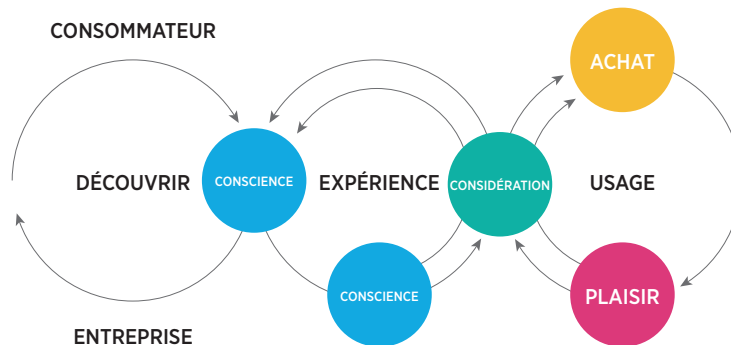



PUBLICIS
COMMUNICATIONS


PUBLICIS
MEDIA


PUBLICIS
HEALTH

ENGAGEMENT DU
CONSUMMATEUR



TRANSFORMATION
DIGITALE DES
ENTREPRISES




PUBLICIS.SAPIENT

Publicis est capable d'apporter son expertise à tous les points de rencontre entre le consommateur et les produits ou services d'une entreprise. Grâce à son offre intégrée (contenu, analyse des données, technologie), elle met à la disposition de ses clients l'ensemble des expertises du groupe, de manière homogène.

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

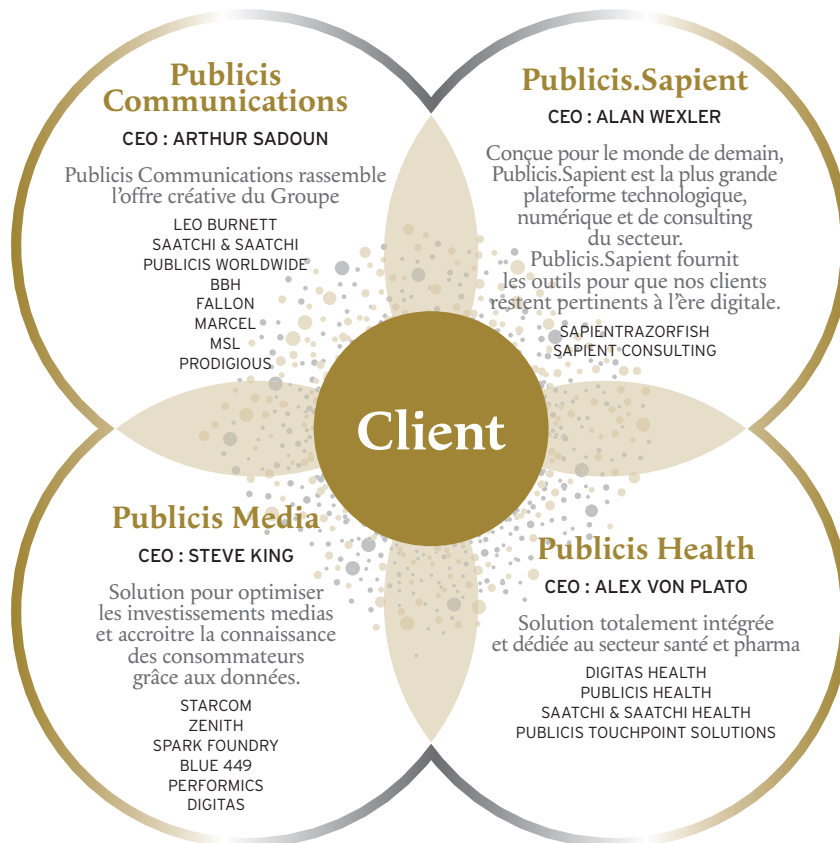
Les ressources du Groupe sont organisées par pays, pour proposer à nos clients l'ensemble des expertises du groupe dans un marché donné et ainsi casser les silos pour offrir de nouvelles solutions innovantes, nées de l'alchimie entre la créativité, les données et la technologie. Ainsi les principaux pays du groupe sont désormais pilotés par un comité exécutif unique, qui rassemble les membres de plusieurs solutions, et sont dirigés ou supervisés par une unique personne.

(1) Voir 1.4.8 Concurrence.



Directoire de Publicis Groupe

PRÉSIDENT : ARTHUR SADOUN
JEAN-MICHEL ETIENNE, ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER ET STEVE KING



STRATEGY & GROWTH OFFICER : ANDREW BRUCE

Les Global Client Leaders sont le point central, simplifiant l'accès à toutes les ressources du Groupe pour nos principaux clients.

Publicis One

CEO : JAREK ZIEBINSKI

Au-delà des 20 plus grands marchés du Groupe, Publicis One est l'entité dédiée qui réunit sous un même toit et un même leadership, les expertises d'un même pays.

Re:Sources

CEO : FRANK VORIS

Partenaire dans l'excellence, Re:Sources déploie des initiatives ciblées - plateformes et services - permettant aux agences de se transformer et d'augmenter la productivité (fonctions back-office, support administratif, exécution...)



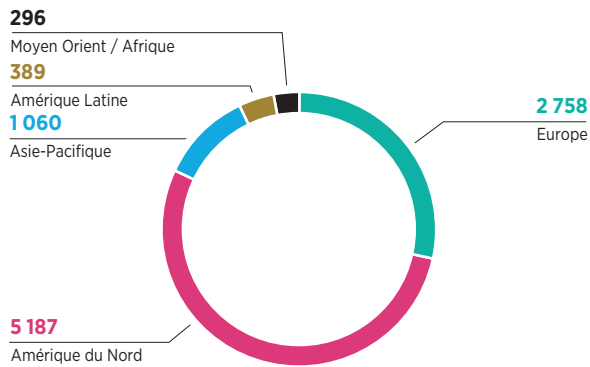
CHIFFRES CLÉS

Revenu et croissance organique

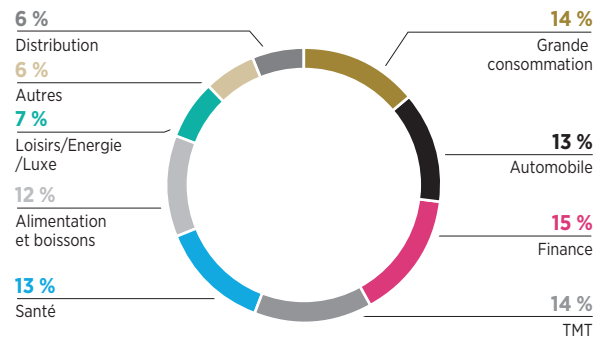


Répartition du revenu 2017

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

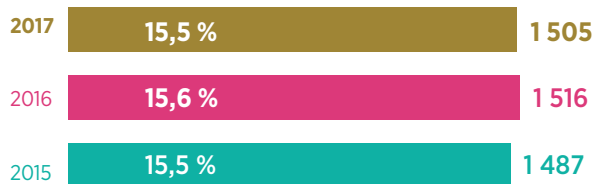


PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ DES CLIENTS



**MARGE OPÉRATIONNELLE***

En euros (millions) et en % du revenu

**RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE***

En euros (millions)

**FREE CASH FLOW AVANT VARIATION DU BFR***

En euros (millions)

**BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION DILUÉ***

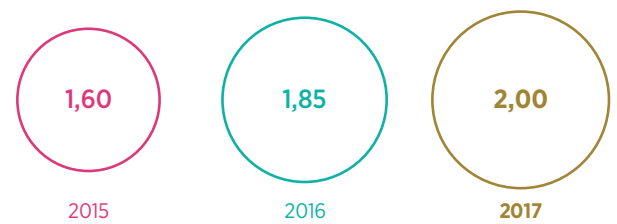
En euros

**TAUX DE DISTRIBUTION***

En %

**DIVIDENDE PAR ACTION**

En euros



(soumis à l'approbation de l'AGM du 30 mai 2018)

* Voir définitions dans le glossaire en fin de section Introduction.



TALENTS

Au 31 décembre 2017, le Groupe compte



77 767
collaborateurs



50 %
de femmes



50 %
d'hommes

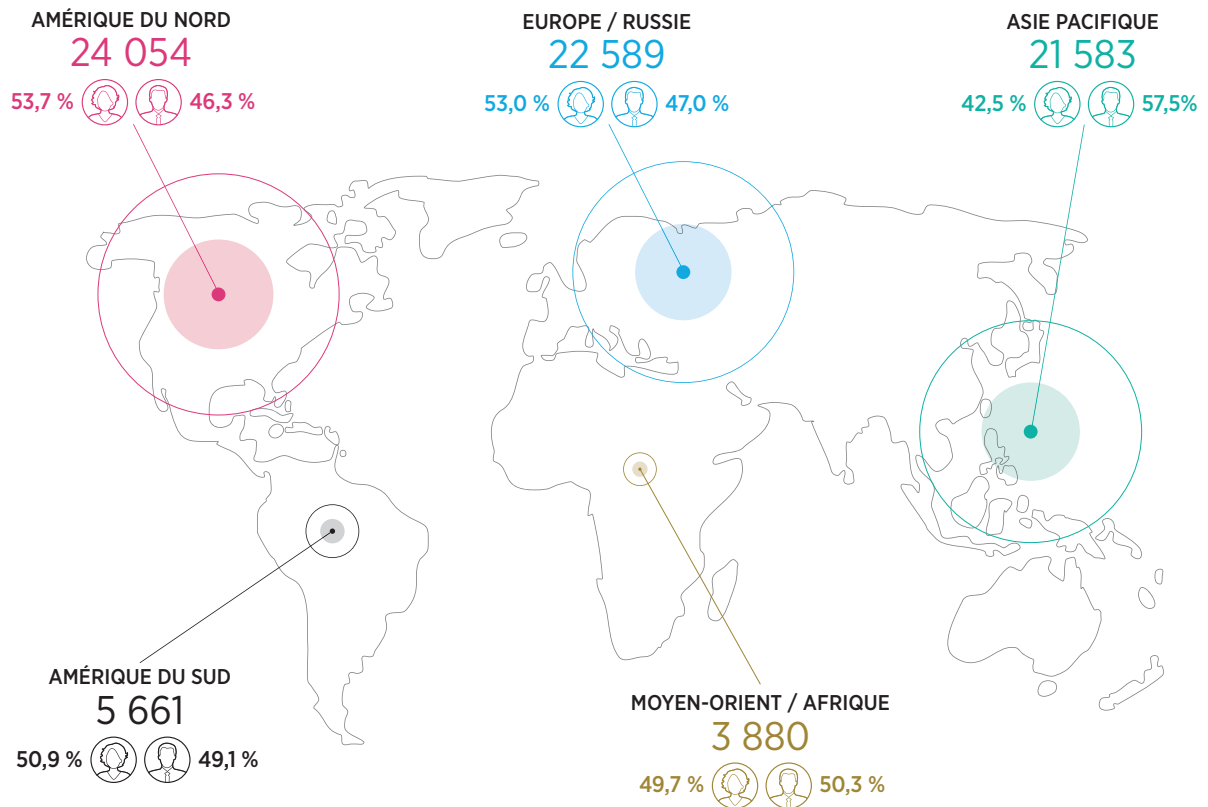
39 %

de femmes dans
les comités de Direction
des agences en 2017

69 %

des collaborateurs
ont reçu une formation
en 2017

Répartition des collaborateurs par zone géographique





GLOSSAIRE

Lexique

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

Solution : Publicis Groupe est l'unique groupe de communication à être organisé autour de quatre solutions destinées à accompagner nos clients dans leur développement autour de compétences clés (créative, média, digital et santé).

Publicis Communications : Publicis Communications rassemble l'offre créative avec Publicis Worldwide, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, BBH, ainsi que Prodigious, leader mondial en production, MSL, Fallon et Marcel, spécialiste de la communication stratégique.

Publicis Media : Publicis Media est un leader des stratégies d'investissements médias à travers un vaste ensemble d'experts en investissement, stratégie, analyses, data, technologie, performance marketing et contenu de Starcom, Zenith, Spark Foundry, Blue 449, Performics et Digitas.

Publicis.Sapient : Publicis.Sapient est une plateforme unique dans l'industrie de la communication couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur de la communication numérique, du consulting au commerce, en passant par la création, les données et les plateformes. Elle regroupe SapientRazorfish et Sapient Consulting.

Publicis Health : Publicis Health est leader mondial de la communication dans les domaines de la santé et de la pharma.

Publicis One : Publicis One rassemble sous un même toit et sous une même direction l'ensemble des agences et offre à nos clients l'intégralité des services en dehors des 20 principaux marchés du Groupe.

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

Global Client Leaders : Le Global Client Leader est responsable de la totalité des services et compétences mis à disposition du client, quels que soient la discipline ou le pays.

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

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

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

Data : Données utilisées pour aider les clients dans leur décision marketing ou commerciales.

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

Publicis PeopleCloud : Plateforme créée par Publicis Groupe qui permet de combiner les données recueillies par les clients avec les identifiants individuels créés par le Groupe et des données de tiers pour prendre de meilleures décisions marketing et commerciales.

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

Définitions

EBITDA : Marge opérationnelle avant amortissements.

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

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

Résultat net courant part du Groupe : Résultat net part du Groupe après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus ou (moins)-values de cession, la réévaluation des *earn-out* et de l'impact de la réforme fiscale américaine.

RSE : Responsabilité sociétale de l'entreprise.

BFR : Besoin en fonds de roulement.

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

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

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

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

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

Dette nette moyenne : Moyenne annuelle des dettes nettes mensuelles fin de mois.

Taux de distribution : Dividende par action divisé par le bénéfice net courant par action dilué.

Free cash flow avant variation du BFR : Flux nets de trésorerie générés par l'activité avant variation du BFR lié à l'activité.

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





CHAPITRE

1

Présentation du Groupe

1.1 CHIFFRES CLÉS	18	1.7 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	34
1.2 HISTORIQUE DU GROUPE	19	1.8 FACTEURS DE RISQUES	36
1.3 ORGANIGRAMME	23	Description des principaux facteurs de risques	36
1.3.1 Description sommaire du Groupe	23	1.8.1 Risques sectoriels	37
1.3.2 Filiales importantes	23	1.8.2 Risques opérationnels	38
1.4 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE	24	1.8.3 Risques environnementaux et humains	41
1.4.1 Introduction	24	1.8.4 Risques réglementaires et juridiques	42
1.4.2 Stratégie	24	1.8.5 Risques financiers	44
1.4.3 Principales activités et organisation du Groupe	25	1.8.6 Assurances et couvertures de risques	45
1.4.4 Patrimoine	27	1.9 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	46
1.4.5 Principaux clients	27	1.9.1 Objectifs et organisation	46
1.4.6 Principaux marchés	28	1.9.2 Dispositif de contrôle interne	46
1.4.7 Saisonnalité de l'activité	28	1.9.3 Suivi de l'efficacité du système de contrôle interne	47
1.4.8 Concurrence	29	1.9.4 Dispositif de gestion des risques	48
1.4.9 Contexte réglementaire	29		
1.5 INVESTISSEMENTS	30		
1.5.1 Principaux investissements réalisés au cours des trois dernières années	30		
1.5.2 Principaux investissements et désinvestissements en cours	32		
1.5.3 Principaux investissements à venir	32		
1.6 CONTRATS IMPORTANTS	33		



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 2017 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 2017, 2016 et 2015 sont extraites des comptes consolidés de Publicis Groupe présentés dans le présent document ou incorporés par référence et établis selon les normes IFRS. Ces comptes ont été audités par les commissaires aux comptes de Publicis Groupe, Mazars et Ernst & Young et Autres.

en millions d'euros, à l'exception des % et des données par action (en euros)

	2017	2016	2015
Données extraites du compte de résultat			
Revenu	9 690	9 733	9 601
Marge opérationnelle avant amortissements	1 666	1 682	1 661
En % du revenu	17,2 %	17,3 %	17,3 %
Marge opérationnelle	1 505	1 516	1 487
En % du revenu	15,5 %	15,6 %	15,5 %
Résultat opérationnel	1 316	9	1 378
Bénéfice net (perte), part du Groupe	862	(527)	901
Bénéfice net par action (dilué) ⁽¹⁾	3,81	(2,36)	3,99
Bénéfice net courant ⁽²⁾ par action (dilué) ⁽¹⁾	4,50	4,46	4,39
Dividende attribué à chaque action	2,00	1,85	1,60
Free cash flow avant variation du besoin en fonds de roulement	1 287	1 261	1 097
	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Données extraites du bilan			
Total de l'actif	23 780	24 896	25 446
Capitaux propres, part du Groupe	5 956	6 055	6 556
Endettement financier net (trésorerie)	727	1 244	1 872

(1) Le nombre moyen d'actions utilisé pour le calcul du bénéfice net par action (dilué) s'élève à 230,7 millions d'actions pour l'exercice 2017, à 223,5 millions d'actions pour l'exercice 2016 et à 226,0 millions d'actions pour l'exercice 2015. Les chiffres utilisés pour le calcul du BNPA courant dilué sont identiques aux précédents, sauf pour 2016 où le nombre moyen est de 227,7 millions d'actions.

(2) Bénéfice net part du Groupe après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus ou moins-values de cession, de l'impact de la réforme fiscale américaine et de la réévaluation des earn-out.



1.2 HISTORIQUE DU GROUPE

1

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En mars 2002, Publicis Groupe annonce le rachat du groupe américain Bcom3, qui contrôle les agences Leo Burnett, D'Arcy Masius Benton & Bowles, Manning Selvage & Lee, Starcom MediaVest Group et Medicus, et détient une participation de 49 % dans Bartle Bogle Hegarty. Publicis Groupe conclut en parallèle un partenariat stratégique avec Dentsu, leader incontesté de la communication au Japon et actionnaire fondateur de Bcom3. Avec cette acquisition, Publicis Groupe 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 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 du monde de la communication interactive et numérique. Cette offre, finalisée en janvier 2007, inaugure l'avancée remarquable du Groupe dans le numérique. La profonde mutation des médias sous l'influence du numérique fut très justement diagnostiquée à ce moment-là et le Groupe, avec l'acquisition de Digitas, se place d'emblée en leader du marché et



lance le projet de la création de *The Human Digital Agency*, indiquant clairement sa volonté de placer le numérique au cœur de ses activités et confirmant ainsi le désir et la vision de son fondateur d'un groupe « pionnier des nouvelles technologies ».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

- **Priorité au client** – Toute la transformation de Publicis Groupe a été conçue et conduite pour placer les clients au cœur de notre fonctionnement. Leurs besoins et leurs objectifs déterminent les solutions que nous leur offrons pour leur assurer succès et croissance.
- **Un modèle fluide** – Une seule personne – *Global Client Leader* ou *Country Client Leader* – sert de point de contact et de responsable unique pour puiser dans notre vivier de près de 80 000 talents, libéré des silos, des héritages du passé et des anciennes habitudes.
- **Nous travaillons en toute harmonie** – Nous avons unifié nos comptes de résultats et supprimé tous les obstacles opérationnels.
- **Nous sommes modulaires** – Le grand avantage de notre nouvelle organisation ne vient pas seulement de la profondeur et de l'étendue de nos capacités, mais surtout de notre aptitude à nous adapter aux situations et aux besoins individuels de nos clients, avec une architecture ouverte donnant un accès *plug & play* à nos partenaires globaux si besoin. Cette modularité est cruciale car elle ouvre de nouvelles voies à l'innovation et permet de faire face au rythme des changements qui ne montrent aucun signe d'essoufflement.
- **Nous sommes unis** – En fusionnant notre création, notre intelligence et notre expertise technologique nous proposons à nos clients des idées pour leur transformation et des expériences consommateur qu'aucune autre agence ou *holding company* ne saurait leur offrir sur le marché.

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

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



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

L'année 2017 a été marquée par deux thèmes : plus loin dans l'intégration et plus vite dans l'exécution de la stratégie élaborée par Maurice Lévy. L'ambition est de devenir le leader de la convergence de la transformation marketing et de la transformation opérationnelle, par l'alchimie de la créativité et de la technologie. À cette fin, le Groupe s'est doté de deux nouveaux organes de décision, l'*Executive Committee* et le *Management Committee*. Des personnalités de talent ont rejoint le Groupe au 2^{ème} semestre 2017 : Véronique Weill, en tant que *General Manager*, avec

la responsabilité de Re:Sources, de l'informatique, de l'immobilier, des assurances et des fusions et acquisitions, Agathe Bousquet, en tant que Présidente de Publicis Groupe en France, Emmanuel André au poste nouvellement créé de *Chief Talent Officer* (CTO). Annette King sera nommée au 2^{ème} trimestre 2018 CEO de Publicis Groupe au Royaume-Uni, où elle supervisera toutes les activités du Groupe sur ce marché. Nick Law rejoindra également le Groupe en tant que *Group Chief Creative Officer* et Président de Publicis Communications.

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

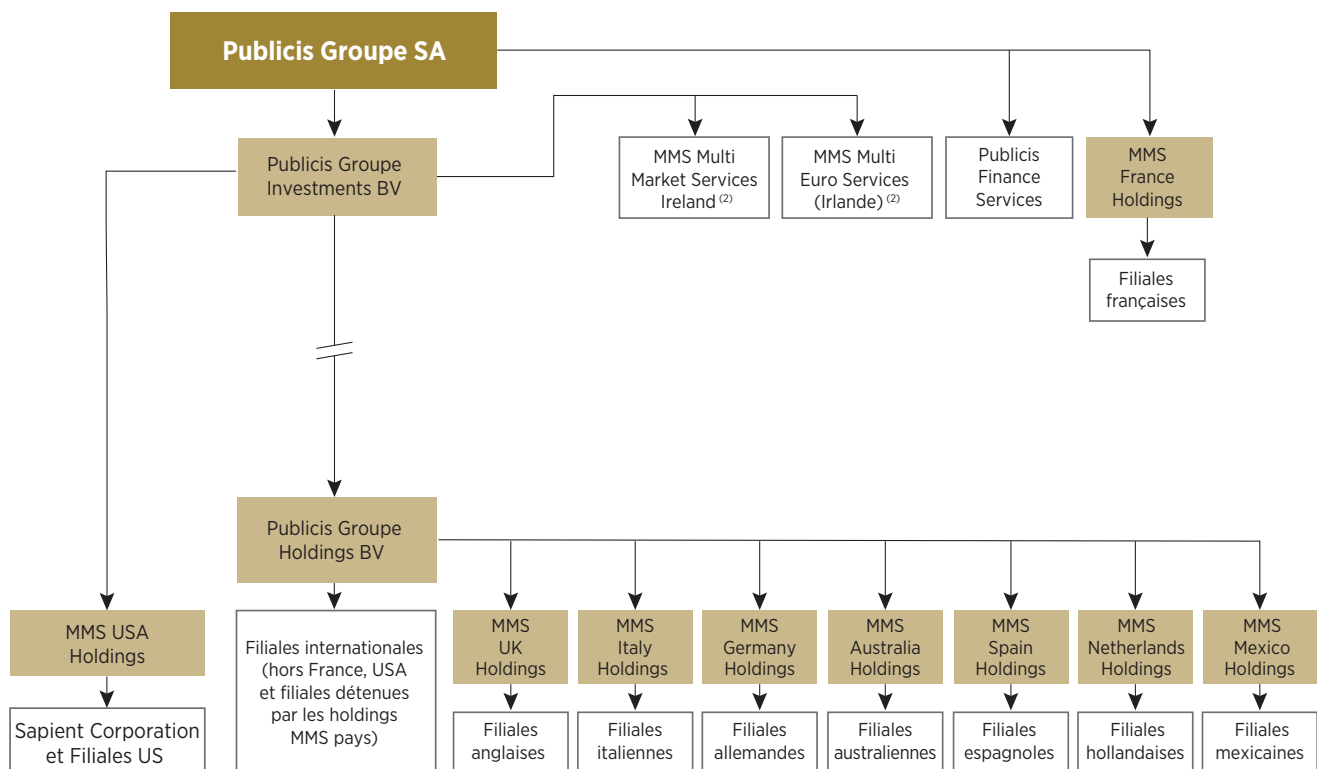


1.3 ORGANIGRAMME

1

1.3.1 Description sommaire du Groupe

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017 ⁽¹⁾



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

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

1.3.2 Filiales importantes

La liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2017 figure au paragraphe A de la note 32 des comptes consolidés reproduits au chapitre 5.6 du présent document.

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

Aucune des sociétés figurant dans la liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2017 n'a été cédée à la date du présent document, à l'exception de Shanghai Genedigi Brand Management Co. Ltd. dont la cession définitive est intervenue début 2018.

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

Le Groupe détient, par ailleurs, des participations dans certaines entités dont les pourcentages d'intérêts peuvent être significatifs sans que le Groupe ne contrôle celles-ci. La liste des principales entités ainsi que les pourcentages de détention par le Groupe figure au paragraphe B de la note 32 des comptes consolidés reproduits au chapitre 5.6 du présent document. Toutefois, ces entités ne possèdent pas d'actifs significatifs et ne sont pas amenées à porter de dette ni de trésorerie significatives, la dette et la trésorerie du Groupe étant en effet détenues ou contrôlées à 100 % par Publicis Groupe.

Publicis Groupe SA n'a procédé au cours de l'exercice 2017 à aucune prise de participation significative dans une société ayant son siège en France.



1.4 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE

1.4.1 Introduction

Publicis Groupe n'a jamais quitté l'avenir des yeux. En 1926, Marcel Bleustein-Blanchet a créé ce qui était essentiellement une start-up, et l'a dénommée Publicis. La passion qu'éprouvait Marcel pour la communication et la création de relations fortes entre annonceurs et consommateurs, a transformé ce nouveau métier en une profession prospère et respectée. Les valeurs qu'il défendait, – l'attention aux autres, le respect, la vérité du produit, la satisfaction du client, la qualité et la créativité – continuent d'irriguer le Groupe aujourd'hui. L'esprit de pionnier, les convictions inébranlables et les valeurs éthiques de son fondateur – sa légendaire personnalité de battant – ont forgé un groupe exceptionnel. Publicis Groupe a été bâti sur une succession d'innovations et de transformations qui ont solidifié la culture et le savoir-faire dont le Groupe continue d'être profondément imprégné.

Publicis Groupe est un des leaders mondiaux du marketing, de la communication ⁽¹⁾ et de la transformation digitale des entreprises ⁽²⁾. Présent sur toute la chaîne de valeur, du conseil à la création et l'exécution, Publicis Groupe met au service de ses clients une organisation unifiée et fluide leur facilitant l'accès à l'ensemble de ses expertises dans le monde entier. Elle s'articule autour de quatre grands pôles de Solutions : « Publicis Communications » pour les réseaux créatifs (Publicis Worldwide avec Marcel, Fallon, MSL, Saatchi & Saatchi, Leo Burnett, BBH, et Prodigious) ; « Publicis Media » (Starcom, Zenith, Spark Foundry, Performics, Digitas et Blue 449) ; « Publicis.Sapient », plateforme numérique mondiale, unique en son genre (SapientRazorfish et Sapient Consulting) et Publicis Health. Le Groupe est présent dans plus de 100 pays et compte près de 80 000 collaborateurs.

1.4.2 Stratégie

Fondé en 1926, Publicis Groupe est aujourd'hui le troisième groupe mondial de communication ⁽¹⁾. Grâce à une puissante alchimie de la créativité et de la technologie, le Groupe pilote la transformation des entreprises sur toute la chaîne de valeur.

À l'ère de la connectivité, Publicis Groupe se réinvente et passe du statut de « Holding Company » à celui de « Connecting Company ». Très largement modulaire, le modèle de « Connecting company » de Publicis Groupe est une plateforme unique en son genre qui offre aux clients un accès « plug & play » à nos services de premier plan. Avec l'aide d'un Global Client Leader (directeur mondial de clientèle) les clients du Groupe bénéficient en illimité et sans intermédiaire de l'alchimie entre créativité et technologie. Afin de faciliter la connectivité et l'intégration, le Groupe est organisé en quatre pôles de Solutions : Publicis Communications, Publicis.Sapient, Publicis Media et Publicis Health qui opèrent sur les 20 principaux marchés. Au-delà des 20 plus grands marchés, il a été créé Publicis One. Dans ce dernier modèle, toutes les marques d'agences sont maintenues et partagent les mêmes services opérationnels essentiels, ce qui leur donne la puissance et le savoir-faire de tous les pôles de compétence combinés. Elles proposent ainsi des solutions à l'échelle adaptée pour lutter contre la concurrence et gagner de nouveaux marchés mondiaux. En tant que « Connecting company », le Groupe agit en mode The Power of One : animés par un objectif commun, une grande ouverture d'esprit, une personnalité marquée et le souci constant de bien servir ses clients.

Les besoins des clients sont au cœur du modèle de « Connecting Company ». Les entreprises font face aujourd'hui à d'immenses défis et à d'immenses opportunités : les technologies mobiles ont transféré le pouvoir aux consommateurs, bouleversant ainsi tout le paysage et facilitant l'émergence de nouveaux concurrents. Destinée à accompagner ses clients dans ce nouvel environnement si rapidement changeant,

le modèle de Publicis Groupe apporte plus d'innovation, d'idées et de croissance, dans un laps de temps plus court et à moindre coût.

Le modèle de la « Connecting Company » permet au Groupe de repenser totalement son approche :

- *Priorité au client.* Toute la transformation de Publicis Groupe a été conçue et conduite pour placer les clients au cœur de son fonctionnement. Leurs besoins et leurs objectifs déterminent les solutions que le Groupe leur offre pour leur assurer succès et croissance.
- *Un modèle fluide.* La fonction déterminante de Global Client Leader (directeur mondial de clientèle) a été établie. Une seule personne sert de point de contact et de responsable unique pour puiser dans le vivier de près de 80 000 talents – libéré des silos, des héritages du passé et anciennes habitudes.
- *Un travail en toute harmonie.* Les comptes de résultat ont été unifiés et tous les obstacles opérationnels ont été supprimés.
- *La modularité.* Le grand avantage de cette nouvelle organisation ne vient pas seulement de la profondeur et de l'étendue des capacités du Groupe, mais surtout de son aptitude à s'adapter aux situations, aux besoins individuels de ses clients, avec une architecture ouverte donnant un accès « plug & play » à ses partenaires globaux si besoin. Cette modularité est cruciale car elle ouvre de nouvelles voies à l'innovation et permet de faire face au rythme des changements qui ne montrent aucun signe d'essoufflement.
- *L'unité.* En fusionnant sa création, son intelligence et son expertise technologique, le Groupe propose à ses clients des idées pour leur transformation et des expériences consommateur qu'aucune autre agence ou holding company ne saurait leur offrir sur le marché.

(1) Voir 1.4.8 Concurrence.

(2) Selon classement Adage des 15 plus grands réseaux de communication digitale (base revenu 2016).



Stratégie de création de valeur

Les évolutions des médias avec l'émergence, puis l'explosion d'Internet, de Google, Microsoft, l'apparition des réseaux sociaux – Facebook, YouTube, Instagram, 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. Les acquisitions réalisées au cours des 10 dernières années, notamment Digitas, Razorfish, Rosetta, LBi, ont permis au Groupe d'enrichir son offre de services adaptés à l'univers du numérique, dans les domaines de la publicité, de la data, du CRM, de l'expérience client. Avec l'acquisition de Sapient, Publicis Groupe se positionne comme le partenaire indispensable des clients dans leur transformation opérationnelle, nouvel enjeu pour les annonceurs pour affronter les bouleversements induits par le numérique vis-à-vis des consommateurs et des médias.

Les acquisitions du Groupe restent focalisées sur le développement des *strategic game changers* (data, contenu, digital business transformation) et doivent répondre à une logique de rentabilité et de solidité financière.

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

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

Depuis 2016, Publicis Groupe a mis les clients au cœur de son dispositif. Dans les 20 principaux marchés du Groupe, les grands clients utilisant les services de Publicis Groupe sur plusieurs marchés sont suivis chacun par un *Global Client Leader*. Les grands clients n'utilisant les services de Publicis Groupe que dans un pays sont, quant à eux, suivis chacun par un *Country Client Leader*. Le Groupe est ainsi à même de proposer de façon transversale l'ensemble des solutions à ses clients : solutions créatives avec Publicis Communications, solutions média avec Publicis Media, solutions digitales et technologiques avec Publicis.Sapient, et solutions santé avec Publicis Health. S'agissant des autres pays, une structure unique Publicis One combine l'ensemble des opérations – créative, média, digitale, santé – au sein de chaque pays.

Le Groupe propose une très large palette de solutions de communication et de marketing adaptées aux besoins particuliers et en constante évolution de chaque client, dans une approche transversale et mondiale. Ces solutions recouvrent quatre grandes catégories :

- solutions créatives ;
- solutions média ;
- solutions digitales ;
- solutions santé.

Publicis Communications

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

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

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

Publicis Communications rassemble toute l'offre créative du Groupe : Publicis Worldwide, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, BBH, Marcel, Fallon, ainsi que Prodigious, spécialisé dans la production, et MSL, spécialiste de la communication stratégique. Les trois principes directeurs de la stratégie de Publicis Communications sont :

- la créativité au cœur de notre organisation ;
- accès à une expertise complète et sans égal ;
- une entité unie, plus simple et plus rapide.

L'objectif de Publicis Communications est de devenir le partenaire créatif indispensable de ses clients afin de les accompagner dans leur transformation. L'ensemble des entités de la Solution fonctionnera comme accélérateur interne permettant la transformation des capacités d'expertises de pointe mises à la disposition de tous les clients, tout en respectant strictement leur confidentialité.

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

Les services proposés couvrent toute la chaîne de la stratégie de communication :

- la publicité ;
- la communication interactive et le marketing digital ;
- le marketing direct et le CRM (Customer Relationship Management) ;
- la promotion des ventes et le marketing sur le point de vente ;
- les relations publiques ;
- la communication institutionnelle et financière ;
- la communication événementielle,

Aux côtés des réseaux publicitaires, Publicis Communications intègre également Prodigious pour la conception et la fourniture des contenus de marques pour tous les canaux avec les outils et processus les plus performants. Pôle de production de Publicis Groupe, Prodigious peut fournir à ses agences et clients des capacités de production de tout premier plan.



Publicis Media

Cette activité recouvre le conseil aux annonceurs sur l'utilisation optimale des médias pour leurs campagnes de communication, ainsi que l'achat pour leur compte des espaces publicitaires dans les médias qu'ils soient traditionnels ou numériques selon leurs besoins, l'activité dans le domaine numérique se développant très fortement. Ces réseaux intégrés de spécialistes en stratégie, d'experts en investissement, de créatifs et de spécialistes du numérique sont essentiels dans la construction de marques. Publicis Media dispose de six marques globales : Starcom, Zenith, Spark Foundry, Blue 449, Performics et Digitas.

L'objectif a été de consolider la capacité d'investissement des marques et de mutualiser l'ensemble des compétences.

Les différents services proposés sont les suivants :

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

Publicis.Sapient

Publicis.Sapient est la plateforme technologique, numérique et de consulting de Publicis Groupe qui permet à ses clients d'accélérer leur transformation digitale. Publicis.Sapient qui rassemble le savoir-faire des experts numériques et consultants chevronnés de SapientRazorfish et Sapient Consulting, aide avec adresse et réactivité ses clients à redéfinir leur stratégie digitale. Publicis.Sapient s'appuie sur une équipe de près de 20 000 collaborateurs dont 8 000 en Inde.

En 2017, Publicis.Sapient a réalisé la fusion de SapientNitro et de Razorfish pour créer SapientRazorfish qui intègre l'expérience des consommateurs et le savoir-faire technologique des deux entités pour mieux répondre à la demande des clients. La fusion des deux entités a créé un leader incontestable qui se positionne comme un partenaire d'un nouveau genre, capable de repenser le futur en s'appuyant sur un modèle qui met le client au cœur du business, tout en bénéficiant d'une expérience considérable de conduite du changement. Publicis.Sapient est à présent constitué de SapientRazorfish et de Sapient Consulting. Cet ensemble est le fer de lance de Publicis pour aider les entreprises dans leurs transformations et l'appréhension du futur.

Publicis Health

Publicis Healthcare Communications Group est implanté dans 11 pays avec une très forte présence aux États-Unis. 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. Publicis Health couvre la totalité des besoins de ses clients, du lancement

d'un produit jusqu'à son évolution en générique, en proposant également des solutions numériques et commerciales.

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

Publicis One

Le Groupe réalise plus de 90 % de son revenu dans une vingtaine de pays. De ce fait, nombre de pays ne reçoivent pas l'attention qu'ils méritent et la présence du Groupe y est souvent trop fragmentée. C'est pourquoi, tous ces pays sont désormais gérés au travers d'une entité du Groupe dédiée, Publicis One. Dans les pays « Publicis One », toutes les entités sont réunies sous un même toit et sous une même direction. Cela garantit une meilleure coordination de tous les services offerts à nos clients dans le strict respect des règles de confidentialité. De par leur taille et leur exhaustivité, ces structures sont en mesure d'attirer les meilleurs talents.

Global Client Leaders

Dans un monde connecté dans lequel le consommateur a pris le pouvoir et où aucun secteur n'échappe à la rupture, nous devons prendre de nouvelles habitudes de travail collectives pour aller au-devant des besoins de nos clients en constante évolution. La transformation de Publicis Groupe vise à mieux accompagner nos clients en les replaçant au cœur de tout ce que nous entreprenons et en leur assurant des prestations intégrées de bout en bout, servies par les talents les plus brillants.

Le Global Client Leader est chargé de la concrétisation de cette vision. Son rôle est de resserrer et pérenniser les relations nouées entre Publicis Groupe et ses clients, de leur simplifier notre organisation de façon à leur faciliter l'accès à des talents et capacités hors pair. Le but est de propulser nos clients dans le futur et de leur permettre de faire la différence. Efficacité décuplée et solutions porteuses de vrais changements seront des leviers de croissance pour nos clients et pour Publicis Groupe.

Le GCL est, pour le client, un partenaire à part entière dont la mission est de réussir l'alchimie entre créativité et technologie, guidé par la recherche de croissance et un sens inné du travail en collaboration, pour offrir le meilleur de Publicis Groupe à nos clients.

Re:Sources

Le modèle de la Connecting Company se révèle à travers les agences du Groupe qui collaborent pour mettre en place des solutions ingénieuses, rapides et dynamiques. Re:Sources est la colonne vertébrale de ce modèle et apporte son soutien logistique dans plus de 100 pays aux 80 000 collaborateurs du Groupe. Afin que les agences de Publicis Groupe se transforment, innovent et accroissent leur productivité, Re:Sources leur apporte des solutions de pointe, des plateformes technologiques et son expertise. Unis sous la bannière « L'excellence à travers la collaboration », les services partagés de Publicis Groupe travaillent main dans la main avec les agences et les aident à trouver les meilleures solutions pour que leurs clients procurent à leur tour une superbe expérience client et y trouvent un bon retour sur investissement.



Siège

Publicis Groupe SA est la société holding du Groupe dont la principale activité est d'assurer des prestations de conseil aux différentes sociétés du Groupe. Les coûts centraux de conseil rendu par la Société et ses filiales dédiées sont de l'ordre de 53 millions d'euros (hors coûts d'acquisition de filiales) en 2017, 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 72 millions d'euros en 2017 (215 millions d'euros en 2016).

Enfin, la société mère porte la majeure partie de la dette financière à moyen et à long terme du Groupe.

1.4.4 Patrimoine

Le Groupe opère dans plus de 200 villes dans le monde. À l'exception du patrimoine immobilier mentionné ci-dessous, le Groupe est locataire de ses bureaux dans la plupart des villes où il opère. Au 31 décembre 2017, la valeur nette comptable des actifs immobiliers détenus en pleine propriété par le Groupe s'élevait à 158 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 43 millions d'euros au

31 décembre 2017, est l'immeuble Leo Burnett situé au 35 West Wacker Drive à Chicago aux États-Unis (dont la valeur brute de 89 millions d'euros au 31 décembre 2017 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 2017, 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 un grand nombre de ses clients 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 36 % du revenu consolidé du Groupe (voir section 5.6 « Notes annexes aux états financiers consolidés » – note 26). Les délais de règlement sont conformes aux pratiques de marché et aux réglementations en vigueur dans chacun des pays dans lesquels le Groupe opère. La récurrence du revenu et des contrats est variable selon les clients. Toutefois, les revenus de Publicis Groupe se caractérisent par une forte proportion de clients fidèles sur de nombreuses années.

Les principaux clients des grands réseaux du Groupe en 2017 sont indiqués ci-dessous :

PUBLICIS COMMUNICATIONS

Allstate, Altria, Citigroup, Deutsche Telekom, Fiat Chrysler Automobile, General Motors, Groupe Carrefour, Heineken, Kellogg, L'Oréal, McDonald's, Nestle, Orange, Philip Morris International, Procter & Gamble, Renault, Samsung, Toyota, Volkswagen, Wal Mart.

PUBLICIS MEDIA

Best Buy, Citigroup, Comcast, Coty, Daimler, Deutsche Telekom, Fielmann Optical, Kellogg, Kohl's, Kraft Heinz, Lowe's, Mars, Nestle, Novartis Pharma, Procter & Gamble, Reckitt Benckiser, Samsung, Sprint Nextel, Toyota, Verizon.

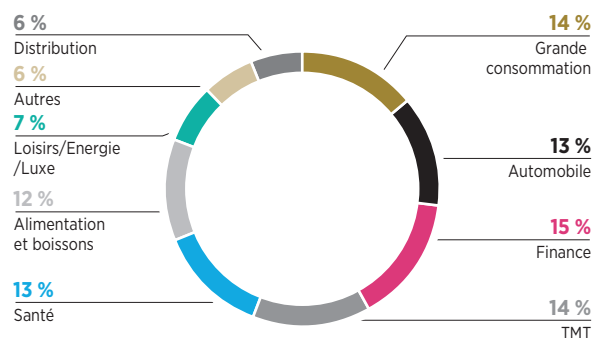
PUBLICIS.SAPIENT

Amex, Bank of America, Bed Bath and Beyond, Citigroup, Comcast, Daimler, Fiat Chrysler Automobile, Goldman Sachs, Hewlett Packard Enterprise, Honda, Lloyds Banking Group, Marriott Group, McDonald's, Nissan, Samsung, Unilever, US Dept. of Health and Human Services, Verizon, Wellington Management Co LLP, Whirlpool.

PUBLICIS HEALTH

Astra Zeneca, Duchesnay, Gilead, J&J, Merck & Co., Neos, Novartis, Pfizer, Sanofi, Shire, Sunovion, Synergy.

En 2017, les secteurs d'activité des clients du Groupe se répartissent comme suit dans le revenu total :



Sur la base de 3 233 clients représentant 86 % du revenu total du Groupe.

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



1.4.6 Principaux marchés

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

Le marché publicitaire mondial par zone géographique

Classement marché mondial 2017	Dépenses publicitaires 2017 (en millions de US dollars) ⁽¹⁾	% des dépenses publicitaires mondiales 2017 ⁽¹⁾	% du revenu de Publicis Groupe 2017
Amérique du Nord	207 127	37 %	54 %
Europe	119 841	22 %	28 %
Asie Pacifique	183 155	33 %	11 %
Amérique latine	32 232	6 %	4 %
Afrique - Moyen Orient	13 167	2 %	3 %
TOTAL	555 522	100 %	100 %

(1) En prix courants et aux taux de change moyens de 2017.
Source : Zenith.

Le revenu de Publicis Groupe par grandes zones géographiques

(en millions d'euros)	2015	En %	2016	En %	2017	En %
Amérique du Nord	5 184	54 %	5 236	54 %	5 187	54 %
Europe	2 664	28 %	2 760	28 %	2 758	28 %
Asie Pacifique	1 066	11 %	1 085	11 %	1 060	11 %
Amérique latine	412	4 %	365	4 %	389	4 %
Afrique - Moyen-Orient	275	3 %	287	3 %	296	3 %
TOTAL	9 601	100 %	9 733	100 %	9 690	100 %

1.4.7 Saisonnalité de l'activité

Les dépenses en publicité et en communication des annonceurs varient notamment en fonction des évolutions effectives ou attendues des dépenses des consommateurs. Sur un nombre important de marchés du Groupe, les dépenses des consommateurs sont typiquement moins élevées au début de l'année, à la suite des fêtes, et aux mois de juillet et août, les mois de vacances les plus habituels en Europe et en Amérique du

Nord, qu'à d'autres moments de l'année. Par conséquent, les dépenses en publicité et en communication sont également moins importantes durant ces périodes. Les revenus du Groupe sont historiquement souvent plus élevés aux deuxième et quatrième trimestres de l'année qu'aux premier et troisième trimestres.



1.4.8 Concurrence

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

Le tableau ci-après indique le revenu publié par chacun des quatre premiers groupes pour l'année 2017 :

(en millions)	WPP (IFRS)	Omnicom (US GAAP)	Publicis Groupe (IFRS)	Interpublic (US GAAP)
Chiffres publiés en monnaie locale	GBP 15 265	USD 15 274	EUR 9 690	USD 7 882
Chiffres publiés en dollars ⁽¹⁾	USD 19 639	USD 15 274	USD 10 921	USD 7 882

(1) Taux de change 2017 : EUR = 1,127 USD = 0,876 GBP.

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

Publicis Groupe doit également faire face à la concurrence d'un grand nombre d'agences publicitaires locales indépendantes sur des marchés du monde entier, proposant des services au travers de ses agences spécialisées et services marketing. De nouveaux concurrents issus des secteurs IT/consulting ont fait leur entrée, tels qu'Accenture, Deloitte ou Capgemini.

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

1.4.9 Contexte réglementaire

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

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

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

Le Groupe a adapté sa politique en matière de protection des données personnelles pour se mettre en conformité avec le règlement européen 2016/679 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données qui entre en application à partir du 25 mai 2018.



1.5 INVESTISSEMENTS

Nos investissements se focalisent sur l'expertise numérique et dans l'excellence créative afin d'enrichir les contenus, de renforcer nos équipes et de favoriser l'innovation et l'offre de nouveaux services. Le renforcement de nos agences, le développement de partenariats stratégiques et les initiatives avec les grands acteurs de l'Internet permettent à Publicis

Groupe d'anticiper les changements et les évolutions des industries de la communication vers le numérique. L'objectif est de proposer à nos clients les solutions les plus innovantes, en phase avec l'évolution rapide du comportement des consommateurs et des technologies.

1.5.1 Principaux investissements réalisés au cours des trois dernières années

L'année 2015 a été marquée par la finalisation de l'acquisition de Sapient au mois de février. Cette acquisition permet aux clients de Publicis, grâce à la création de la plateforme Publicis.Sapient, d'avoir accès à l'ensemble des compétences digitales dans la communication, le marketing, le commerce omnicanal ainsi que le consulting.

Le 27 janvier 2015, acquisition de Monkees, agence de référence en France, spécialisée dans le marketing digital et le social média. Monkees emploie 25 professionnels. Elle travaille avec des clients de renom dans les secteurs de la grande distribution et de la distribution spécialisée mais aussi de l'automobile, de la santé et du sport.

Le 16 février 2015, ouverture de négociations exclusives en vue de l'acquisition de Relaxnews, agence de presse (membre de la Fédération Française des Agences de Presse et de l'International Press and Telecom Council) possédant une expertise globale : conseil, production, animation de contenus au service de la transformation digitale des médias et des entreprises.

Le 26 février 2015, acquisition d'Epic Communications, la plus grande agence indépendante de communication stratégique intégrée d'Afrique du Sud. Epic, qui emploie 50 consultants dans ses bureaux de Johannesburg et Cape Town, est le leader incontesté du marché sud-africain dont l'influence s'étend au reste de l'Afrique. Epic collabore avec plus de 40 clients dont Samsung, Nedbank, DHL, Cipla et Old Mutual. Depuis sa création, elle enregistre plus de 40 % de croissance annuelle moyenne. En 2014, l'agence a reçu le titre d'African Consultancy of the Year aux Sabre Awards EMEA.

Le 12 mars 2015, acquisition d'Expicient Inc., l'une des grandes agences mondiales de services sur tous les canaux, particulièrement experte en gestion de stocks et de commandes (*Order Management Systems*). Fondée en 2008, Expicient qui compte plus de 200 professionnels, est située à Andover dans le Massachusetts, avec des bureaux au Royaume-Uni, en Inde à Gurgaon et Bangalore. Expicient travaille pour des marques mondiales de renommée comme le groupe Aldo, Argos, Bed Bath & Beyond, BJ's Wholesale Clubs, DHL, eBay Enterprise, Guitar Center, J. Crew, Lily Pulitzer, Lockheed Martin, Marks & Spencer, Michael Kors, Ralph Lauren, Staples, Target, Tesco et Williams Sonoma, parmi d'autres.

Publicis Groupe a acquis, le 17 mars 2015, un bloc de 2 406 873 de ses propres actions auprès de la famille Badinter pour un montant total de 176 millions d'euros, soit 73,03 euros par action. Cette opération s'inscrit dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'Assemblée générale du 28 mai 2014 et du projet de remboursement anticipé des Oranes 2022 approuvé par le Conseil de surveillance du 15 septembre 2014 et annoncé le 16 septembre 2014. La totalité de l'achat des titres a été financée par la trésorerie disponible de Publicis Groupe.

Le 1^{er} juin 2015, réalisation de l'acquisition de Relaxnews au prix de 9,58 euros par action.

Le 6 juin 2015, acquisition de Match Media, agence média indépendante en Australie. Match fera partie de Blue 449, le nouveau réseau média mondial de ZenithOptimedia Group. Match Media a été fondée en 2003 par John Preston, CEO de l'agence. Basée à Sydney, Match Media emploie plus de 75 collaborateurs. Elle est spécialisée en stratégie média, achat d'espaces, media planning numérique et achat d'espace dans le digital, moteurs de recherche, médias sociaux et analyse de données.

Le 9 juin 2015, le Groupe a acquis 3 935 000 actions à un cours moyen pondéré (VWAP) de 74,11 euros, représentant un montant total de 291 millions d'euros. Cette opération s'inscrit dans le cadre du projet de remboursement anticipé des Oranes 2022 approuvé par le Conseil de surveillance et annoncé le 16 septembre 2014. Les porteurs d'Oranes, réunis en Assemblée le 19 juin 2015, ont approuvé à l'unanimité des porteurs présents ou représentés la modification du Contrat d'Émission visant à permettre le remboursement anticipé de l'ensemble des Oranes au gré de la Société. Cette modification a également été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires de Publicis Groupe SA tenue le 27 mai 2015.

Le 3 septembre 2015, Tardis Medical, agence de consulting dans les domaines cliniques et médicaux, a été acquise par Publicis Healthcare Communications Group (PHCG), le réseau spécialisé sur le secteur de la santé de Publicis Groupe, et a été intégré au sein de Publicis Touchpoint Solutions.

Le 10 septembre 2015, acquisition de The Creative Counsel Group, le plus grand groupe intégré d'agences marketing d'Afrique du Sud, procurant des solutions marketing et d'activation. Fondé en 2001 par ses coprésidents actuels Ran Neu-Ner et Gil Oved, The Creative Counsel Group s'appuie sur l'expertise de plus de 1 500 professionnels et travaille avec les plus grands clients nationaux et internationaux tels qu'Unilever, Vodacom (Vodafone), Microsoft, Brandhouse et Tiger Brands.

Le 10 novembre 2015, acquisition de Langland Advertising, Design & Marketing Limited, l'une des agences les plus réputées dans le domaine de la santé. Langland a été acquise par Publicis Healthcare Communications Group (PHCG), le réseau spécialisé sur le secteur de la santé de Publicis Groupe.

Le 24 novembre 2015, acquisition d'une participation majoritaire dans Glickman Shamir Samsonov, l'une des principales agences créatives en Israël avec plus de 75 collaborateurs. Elle compte parmi ses clients : Coca-Cola Israël, la coopérative laitière Tnuva, Orange, El Al, la banque FIBI, Mercedes, Hyundai, Direct Insurance, la Poste israélienne, le fonds d'investissement Psagot, les détergents Sano, le quotidien Yediot Achronot et les produits électroniques Newpan.



Les paiements effectués (décaissements bruts, avant déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2015 pour acquérir les entités intégrées s'élevèrent à 3 410 millions d'euros. Par ailleurs, 180 millions d'euros ont été décaissés pour des paiements de complément de prix et 33 millions d'euros pour des paiements de participations ne donnant pas le contrôle.

En 2015, outre des rachats effectués dans le cadre du contrat de liquidité, le Groupe a procédé à des rachats d'actions pour un montant de 467 millions d'euros.

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

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

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

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

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

Le 17 mars, Publicis Groupe a pris une participation dans le premier groupe de services de communication pleinement intégré d'Afrique de l'Ouest nommé Troyka. Le groupe Troyka est constitué de 6 agences : Insight Communications, The Thinkshop, All Seasons Media, Media Perspectives, The Quadrant Company et Hotsauce. Fondé en 1980, d'abord avec l'agence Insight Communications, le groupe Troyka emploie aujourd'hui 300 collaborateurs répartis dans 6 agences couvrant toute la région. Les agences de Troyka travaillent pour des marques internationales prestigieuses telles que Heineken, Shell, Samsung, Unilever, Google, P&G, Microsoft, Ford ou Axa ainsi que pour des clients nationaux dont Oando, Nestoil, Africa Investor, Jagal and Olam. Au cours des dernières années, Publicis Groupe a régulièrement investi en Afrique, profitant du fort potentiel de croissance de ce marché. Grâce à cette prise de participation, Publicis Groupe va s'appuyer sur Troyka pour lancer son réseau au Nigeria, créant ainsi une puissante entité de communication bénéficiant d'un avantage concurrentiel dans tous ses domaines d'intervention en Afrique de l'Ouest.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



1.5.2 Principaux investissements et désinvestissements en cours

Une initiative majeure a été lancée en juin 2017 avec le développement de la plateforme Marcel, une plateforme disruptive qui transformera radicalement la façon dont les équipes du Groupe et leurs clients se connectent, interagissent et collaborent. Les équipes de Publicis.Sapient, le pôle de Solutions technologique et de consulting de Publicis Groupe, travaillent à la conception de l'architecture et du design de Marcel ainsi qu'au développement de son expérience utilisateur, tandis que Microsoft, construira la plateforme et la connectera à sa technologie de pointe et à ses compétences en Intelligence Artificielle, grâce aux offres Microsoft Azure et Office 365. La plateforme Marcel s'appuiera sur les technologies cognitives et l'Intelligence Artificielle pour accroître l'autonomie et développer l'expertise des collaborateurs et des clients de Publicis Groupe, leur permettant ainsi d'échanger simplement, de trois façons différentes. Tout d'abord, en identifiant parmi les 80 000 collaborateurs du Groupe le contact le plus pertinent. Quel que soit le problème à résoudre, Marcel trouvera la personne la plus adaptée pour contribuer à y répondre. Ensuite, en recueillant, en organisant et en affinant les informations issues des savoirs collectifs du Groupe. Marcel permettra ainsi à chaque utilisateur de pleinement bénéficier des expériences et des connaissances mises à sa disposition. Enfin, et il s'agit sûrement du point le plus important, Marcel donnera à chaque collaborateur le pouvoir de participer et de créer, au-delà des frontières et des structures. À travers M-Labs, l'incubateur pour la plateforme Marcel, Publicis Groupe teste déjà, avec certains de ses clients, de nouveaux modèles de collaboration qui portent leurs fruits. Marcel sera présenté le 24 mai 2018 à l'occasion de la 3^e édition de Viva Technology.

Concernant l'ERP, la première phase de déploiement prévue s'étant achevée en avril 2016, 9 pays, représentant, à fin 2017, 53 % des revenus du Groupe (71 % des revenus du Groupe hors Publicis Sapient, non inclus dans le périmètre de déploiement d'origine) utilisent désormais le nouveau système. Ce dernier a permis de rationaliser d'une part la gestion des agences grâce notamment à la mise en place d'un système de feuilles de temps uniforme au sein du Groupe qui va permettre d'améliorer le taux d'utilisation des agences et d'autre part d'harmoniser la comptabilité des différentes entités par l'adoption d'un système unique en remplacement de plus de 26 systèmes comptables préexistants.

Les charges additionnelles encourues en 2016 étaient essentiellement liées à la réorganisation des équipes projet et des activités de maintenance de l'ERP. Il convient de noter qu'aucun surcoût n'a été constaté en 2017, et que les coûts de déploiement de 2017 ont été peu significatifs.

A partir de 2018 il est prévu une nouvelle phase de déploiement qui concerne l'Espagne, le Portugal, l'Autriche et l'Italie, ce qui nous permettra de couvrir une large partie de l'Europe.

Bien que difficiles à estimer, les premiers gains d'efficacité devraient apparaître au cours de l'exercice 2018.

Enfin, le 18 décembre 2017, le Groupe a conclu un accord définitif portant sur la cession de 100 % de la société Shanghai Genedigi Brand Management Co. Ltd. et ses filiales en Chine. À la date d'arrêté des comptes 2017, cette cession était soumise à des autorisations à obtenir des autorités chinoises. La vente définitive a été conclue début 2018.

1.5.3 Principaux investissements à venir

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

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 2017, s'élevant respectivement à 247 millions d'euros et 39 millions d'euros, soit au total 286 millions d'euros dont 155 millions d'euros à payer à moins d'un an.



1.6 CONTRATS IMPORTANTS

1

Publicis Groupe n'a pas conclu de contrats importants ou conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe, autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires, au cours des deux années précédant la date du présent document de référence.



1.7 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les différentes entités composant le Groupe ont mis au point diverses méthodologies d'analyse, d'études (notamment sur le comportement des consommateurs, les évolutions sociologiques) et des outils (logiciels ou systèmes spécifiques) utiles dans leur mission auprès des clients. La majeure partie de ces outils concerne les activités de media-planning de Zenith, Starcom, Blue 449, Spark Foundry, Performics et leurs filiales et 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 à la section 5.6 du présent document.

PUBLICIS COMMUNICATIONS

- Pour **Publicis Worldwide** : Ignition, Ignition Day Workshops, Brand 16, Android/iOS Mobile SDK Toolkit, Nurun Design Process, Talkmaster et Publicis Insider, outils pouvant être activés dans le cadre de la méthodologie Lead the Change, Brand Optimization et Brand Aesthetic, Caffeine, Outcome, M2, JetStream, KiwiTree, Dark Web, NearMe, Prospect, Altitude, Zodiac, Green List, Constellation, IG Cracker, TribeFinder, CrossHairs, Next Jam, Populum, Spark code libraries, Journey's Strategic Mapping, Personified Data, Proprietary primary research candidate sourcing, Behavior Nudges et Vision Velocity process.
- Pour **MSL** : FreeThinking, People's Lab, e-Reputation Scorecard, Story Stream Lab, Corporate Brand e-ambassadors, Social Business Navigator, Fem'Insight, Fem'Connect, Conversation-to-Commerce (C2C), EPI, OneVoice, White Space Mapping, Earned Plan Lab, Zodiac, et Radar.
- Pour **Leo Burnett** : BrandProspectR Segmentation, Behavioral ArchetypesSM, BrandPersonaSM Archetypes, What If? Mapping, InnerviewSM Motivation Analytics, Risk Reward Model of Advertising Effects, HumanKind Purpose Workshop, Decision DNASM, B.A.I.T., Acts Typology, Acts Lift, ChatCastSM WebMining, ChatCastSM Companion Survey, HumanKind QuotientSM, BrandStockT Equity Metrics, Cultural Fuel, QuickQuant, Red and Blue America, BrandShelterSM Recession, Analytics, The Forgotten Senior, Freaks and Geeks vs. The 'In' Crowd, The Luxury Profiler, PeopleShop, MobileShop, SocialShop, Behavioral Currents, Being Human, Maximizing Innovation by Leveraging 9 Styles, Modern Masculinity, and The Sharing Economy: Where We Go From Here, Big Food, The Nudgeables, Idea Spot, Human Journey, Persona Development, Foresight Lab, Ultimate Consumer Panels, Focus Group 2.0, Sherlock Holmes Recruiting, BrandTrac, QuickPredict, Return ePanel, Martini Digital Insights, Switchboard, Social Media Intelligence Hub, Marketing Analytics Platform (MAP), The Nudgeables, Big Food, B.A.I.T., Take P.A.R.T, Picture This, Cultural FuelSM, Mintel, et Stylus

- 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 Évaluation), Saatchi & Saatchi Ideas SuperStore, ainsi que Publicis Ideas IQ Protocol (développé par Saatchi & Saatchi pour Publicis Groupe), Saatchi & Saatchi X, Shopper Cycle, Saatchi & Saatchi S, Star Mapping, Ten Cycle Star Mapping, Global Affluent Tribe, Lasting Marks, Consumer Context Research (CCR), The Legacy Lab, et Vulcan Dynamic Content Studio.
- Pour **Fallon Worldwide** : Brand-Tube, Fallon Culture Map.
- Pour **BBH** : BBH Analytical Toolkit, BBH Knowledge & Insight et BBH Performance Dashboard.
- Enfin, au sein de **Prodigious, Market Forward** conçoit, développe, intègre et propose ProdigiousCloud, une suite de solutions BtoB et de plateformes collaboratives permettant aux hubs de production, aux agences et au Marques de mieux collaborer et d'effectuer des gains de productivités avec des modules de Digital Asset Management (SHARE), Workflow (DRIVE), crowdsourcing (TALENT), planning (PLAN) ou automatisation (BUILD)

PUBLICIS MEDIA

- **Publicis Media** a développé et utilise au travers de ses compétences plusieurs outils, méthodologies et méthodes d'analyse de recherche (research analytics) incluant : Boudoir, CX Tool, CX Loop, Digital Score, Frequency Planner, OPEN, Consumer Profiler, Market Priorization Planner, Multi-Copy Planner, Multi-Media Calculator, ROI Modeler, Seasonality Planner, Wizard TV Planner, ZEAL, Global Analytics Center (Glance), Innovations Database, SocialTools, Touchpoints ROI Tracker, Video Allocator, Content Audit, Adforecast.com, Ninah Market Mix Modeling (MMM), Ninah Marketing PlanLan (MPL), Ninah Multi-touch Attribution (MTA), Value Tracker, Tardiis, Tardiis Fusion, Innovest, Media Pathways, Digital Pathways, Pathfinder, Propeller, Contact Destinations, Intent Tracker/Modeler, Connections Stories, Captivation Blueprint, Map, Beyond Demographics, Media in Motion (*patent pending*), Budget Allocator, Scenario Planner, Pearl, Ace, Brain Conquest, CVT (client targeting), SPACE ID, Truth Maps, Idea Vet and Ideaweb, The Mic, Pulse, Webreader, Surveillance, KPI Engine, BARometer, StarcomEQ, Starcom IQ, Soundwave, Titan, SMBI, EIC, Starprofiler, EAuth, Gadget, MDM, Investment Management, The Street MAD, Balance TV, POEM, MaxReach, Beacon and ESQ, Connected Intelligence, Community Igniter, Contagion, Echo Listening, Echo Measurement, Echo Activation, Experience Creation Framework, Content@Scale, PACE panel, Yangtze, GEMS, PMOS, Convergence Analytics, Liquid Labs, CulturePulse, The VR Accelerator, Content Design Engine, Blue View, Dreamcatcher, Foodcatcher, Discoverability and Conversability, Benchmarks, Bid Strategy, CPA Optimization, CTR Optimization, Solutions Suite, VivaKi Verified, Quality Index, VivaKi DMP, Audience, Dashboard & Reports, Headroom, Heat Map, Report Builder, Site Category Analysis, Leads (Workflow), RFP (Workflow), IO (Workflow), Platform Cost Calculator, Change Log, Categorization, VivaKi IQ Academy, Partnerships, Always On, *Audience on Demand (AOD)*, SkySkrafer, RUN Cookie Translator, RUN DSP, RUN DMP, Academy, Partnerships, Always Benchtools, Brand Impact, Consumer Value Targeting, et Experience Tool.



- **Performics** utilise, au travers de Publicis Media, les méthodologies, outils et recherches analytiques suivants pour ses clients : Intent-Based Planning, Intent Lab, Digital Satisfaction, Dynamic Persona Development, Digital Maturity Audit, Tech & Data Audit, Investment Optimization (Darwin), SEM Performance Maximization (Diagnostic), Daily Pacing & Anomaly Detection (DPAD), Learning Agenda, Hypotheses Library, Content Audit, CX Loop Workshop, Experience Matrix, Competitive Search Analysis, Benchtools, Social Influence on Search Audit, Performance Marketing Audit, Discoverability Audit, Conversability Audit, Paid Search Strategic Audit, Paid Search Campaign Architecture Methodology, OneSearch Learning & Measurement Framework, Search Governance Model (SGM), Microtargeting, 4 SEO Pillars, SEO Deliverable Framework, Link Portfolio Audit Tool, Local SEO 3 Pillar Methodology, Mobile Experience Optimization Audit, TV-to-Search Methodology, GLANCE, CAIMAN, Amazics Content Detector (ACD), Dynamic Optimization Technology (DOT), Landing Page Microfactory, Zeus, Helios, Compass, Optitree, Redmine, Aaas, Conversation2Commerce, et Horizon.
- **Digitas** commercialise auprès de ses clients, entre autres, 45 Irving, North Star, Foundational Fitness Test, Test Data Studio, Snacktory, Performance Media Audit, Dynamic Creative, Optimization, Dynamic User Value Scoring, 3|Share ROM, (m)PHASIZE Media Mix Modeling, Search Audience Insights, Global Travel Tracker, et Start Up Connect.
- **Publicis Spine** utilise les méthodologies, outils et recherches analytiques suivants pour ses clients: Publicis Cosmos, IDIOM, Publicis PeopleCloud, RUN DMP, et RUN DSP.

PUBLICIS.SAPIENT

- **Sapient Consulting** utilise les outils, produits et méthodologies suivants pour ses clients : CMRS, CCS, COBS, SolutionD, Client Connect, Info Mapper, SFRM, FATCA Withholding, REX et Client Clearing Portal, SDLX, Synapse et Qurate.
- **SapientRazorfish** utilise les outils, produits et méthodologies suivants en interne et pour ses clients: BridgeTrack ; CATS ; Code Commons ; Code Commons Apex ; Connected Environments ; DOJO ; Expicient's ExStore, ExSuite, ExIntegrator, ExMobility, ExTest, ExCelerator platforms and tools ; Fluent ; ForwardFast ; IEA/IDEAL ; In-Store Customer Engagement (ICE) Platform ; NUI ; Premise ; Razorshop ; ReadyCommerce ; Rosetta Connector ; Skymanager (UK) ; the Third Channel ; TITAN ; WAVE ; Yantrashala.

PUBLICIS HEALTH

- Pour **PH** : Congressionals, *Insight on Demand*, TrueTargetML, SweetSpotML, LapsePredictML, AffinityMAPML, ChannelEQML, Layered Listening, BrandFit Toolkit, Realities Framework, Start 90, Point of Practice Database, RevealMR, Customer Acumen Training App, Customer Engagement Platform, Verilogue Media Player, Global Voice, Layered Listening, Ad-Board Advantage, Netnography, Dialogue Infused Qual, Connections Planning, ExactDoc, PHMp, PHACT, PHOCUS, Clinical Navigator et Publicis Loop.



1.8 FACTEURS DE RISQUES

Les facteurs de risques suivants, complétés d'autres informations et des comptes consolidés du Groupe figurant dans le présent document, doivent être pris en compte, avant toute décision d'investissement dans les actions ou les instruments financiers de Publicis Groupe. 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.

Description des principaux facteurs de risques

Risques sectoriels	<ul style="list-style-type: none">• Risques liés à un secteur extrêmement concurrentiel• Risques liés à la conjoncture économique
Risques opérationnels	<ul style="list-style-type: none">• Risques liés aux portefeuilles clients• Risques liés à la dépendance de l'activité du Groupe vis-à-vis de ses dirigeants et de ses collaborateurs• Risques liés aux fusions et acquisitions• Risques liés à l'évolution de la Gouvernance• Risques liés à la réorganisation du Groupe• Risques liés à la présence internationale du Groupe• Risques de défaillances des systèmes d'informations et de cybercriminalité
Risques environnementaux et humains	<ul style="list-style-type: none">• Risques environnementaux• Risques liés au changement climatique• Risques liés à la sécurité des personnes
Risques réglementaires et juridiques	<ul style="list-style-type: none">• Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage• Risques de manquement au code d'éthique ou à la réglementation• Risques liés à l'influence des réglementations ou des pratiques d'autodiscipline s'appliquant aux métiers du Groupe
Risques financiers	<ul style="list-style-type: none">• Risques de liquidité• Risques liés à la notation officielle du Groupe• Risques de marché



1.8.1 Risques sectoriels

Identification du risque

Suivi et gestion du risque

Risques liés à 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 des 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 que les clients cherchent à satisfaire.

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.

La mise en œuvre de notre stratégie, orientée vers le numérique et fondée essentiellement sur l'évolution des besoins des clients, nous permet de maintenir et d'améliorer notre position concurrentielle.

De plus, en liaison avec la Direction générale du Groupe, les directions opérationnelles des réseaux effectuent une veille continue du marché et des concurrents.

Risques liés à la conjoncture économique

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 recouvrement de créances 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.



1.8.2 Risques opérationnels

Identification du risque

Risques liés aux portefeuilles clients

Les contrats peuvent être remis en cause rapidement. L'annonceur peut à son initiative mettre un terme avec un préavis relativement court, généralement de l'ordre de trois à six mois, au contrat qui le lie à son agence de communication soit à tout moment, soit à l'arrivée du terme du contrat. Par ailleurs, les mises en compétition portant sur des contrats de publicité avec les clients du Groupe peuvent intervenir à intervalles réguliers. En outre, il existe une tendance à la réduction progressive du nombre d'agences travaillant avec un annonceur et à la concentration des budgets publicitaires entre quelques agences de référence. Enfin, avec l'intensification des processus de consolidation des entreprises au niveau mondial, le risque de perte d'un annonceur à la suite d'une fusion/acquisition est devenu assez fréquent.

Une part non négligeable des revenus provient de clients importants. Les 5, 10, 30 et 100 premiers clients représentent en 2017 respectivement 13 %, 19 %, 36 % et 55 % du revenu consolidé du Groupe (voir également section 5.6 « Notes annexes aux états financiers consolidés », note 26 « Gestion des risques »).

Un ou plusieurs de ces principaux annonceurs pourraient décider à l'avenir soit de recourir à d'autres agences de publicité et de communication soit de réduire leurs investissements, voire de les supprimer, à n'importe quel moment 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.

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

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

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

Suivi et gestion du risque

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.

De plus, l'équipe Strategy & Growth avec les Global Client Leaders permettent de consolider ce suivi en renforçant notre culture interne centrée sur le client et en donnant accès aux clients à l'ensemble des services 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.

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 (voir section 1.4.5 du présent document pour une liste des principaux clients des grands réseaux du Groupe en 2017). 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 46 ans.

Dans le cadre de la gestion de relation client, le Groupe s'assure du respect des contrats signés avec ses clients et en particulier des clauses d'exclusivité.

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.

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 mécanismes d'incitation à la performance et les incluent dans les plans d'intéressement à long terme du Groupe afin de les fidéliser.

Des programmes spécifiques adaptés aux attentes des « millennials » sont mis en place pour attirer et fidéliser les talents de demain.

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.

L'enquête de satisfaction réalisée fin 2016 pour évaluer l'engagement des équipes a donné lieu à de nombreux plans d'actions qui sont déployés au niveau de chacun des réseaux. Un effort particulier est effectué sur la formation pour accompagner les talents dans cette période de transformation.



Identification du risque

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. Dans cette perspective, l'identification de cibles à acquérir peut se révéler délicate et l'évaluation des risques liés à une opération d'acquisition ou de prise de participations peut être erronée. En outre, il est possible que certains risques ne soient pas divulgués par les vendeurs. On notera que le contexte réglementaire changeant et imprévisible dans certains pays émergents (voir section 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 2017 figure à la section 1.5.1 « Principaux investissements réalisés au cours des trois dernières années ». Voir également la note 2 des comptes consolidés (section 5.6) relative à la « Variation du périmètre de consolidation ».

Les écarts d'acquisition et les actifs incorporels (marques, relations clientèle) inscrits au bilan du Groupe pour les entreprises acquises peuvent devoir être dépréciés.

Des montants importants sont inscrits au bilan du Groupe au titre des écarts d'acquisition. 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.

Risques liés à l'évolution de la Gouvernance

La Gouvernance a évolué en 2017 avec la nomination du nouveau Président du Directoire et la nomination du Président du Conseil de surveillance.

Des difficultés liées à l'évolution de la Gouvernance peuvent être de nature à influencer négativement les activités et les résultats du Groupe.

Risques liés à la réorganisation du Groupe

Le processus de transformation des structures et de l'organisation du Groupe entamé en 2015 se poursuit en 2018.

Des difficultés d'exécution peuvent nuire à la réalisation de la stratégie du Groupe, générer des incertitudes pour les talents et ne pas correspondre aux attentes des clients.

Suivi et gestion du risque

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

Le processus d'intégration des entités acquises est principalement sous la responsabilité des directions des réseaux avec un suivi de la Direction générale du Groupe, particulièrement pour les acquisitions significatives. Un bilan de la performance des acquisitions est effectué régulièrement par la Direction financière, en lien avec la Direction générale ; ce bilan est présenté au Comité d'audit ainsi qu'au Conseil de surveillance.

L'analyse des écarts d'acquisition et des actifs incorporels inscrits au bilan du Groupe figure en notes 10 et 11 des comptes consolidés (section 5.6).

La période de transition qui a eu lieu en 2017 a été facilitée par la forte implication du Conseil de surveillance et de la Direction générale du Groupe et les liens de confiance entretenus entre le Conseil de surveillance et le Directoire.

La Direction générale du Groupe ainsi que les directions opérationnelles restent fortement impliquées dans le suivi de cette transformation.

Des plans d'actions ciblés pour accompagner nos talents et nos clients sont mis en œuvre. Un effort particulier en faveur de la formation est mis en œuvre.



Identification du risque

Risques liés à la présence internationale du Groupe

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.

Risques de défaillance des systèmes d'information et de cybercriminalité

Le numérique se développe à un rythme sans précédent et la dépendance envers les technologies de l'information n'a jamais été aussi importante. Cette dépendance entraîne des risques pour le Groupe tels que la défaillance des systèmes, une attaque malveillante ainsi que d'éventuelles menaces internes.

La défaillance des systèmes peut résulter tant d'activités naturelles ou terroristes que d'une simple défaillance de composants et peut potentiellement entraîner de longues périodes de dysfonctionnement et entraver notre capacité à servir nos clients.

Les attaques malveillantes se présentent sous forme d'attaques par déni de service, cyberattaques, piratage informatique, virus informatiques ou autres logiciels malveillants. Ces différentes attaques peuvent entraver l'exercice normal des activités commerciales et même les suspendre momentanément tout en infectant potentiellement les livrables aux clients voire leurs propres environnements réseaux causant ainsi des dommages importants.

Des menaces en interne, bien que normalement non malveillantes, peuvent également nuire gravement à l'exercice normal des activités commerciales. Le personnel non formé ou ignorant peut involontairement divulguer des informations confidentielles ou personnelles sur l'Internet public, ou être involontairement victime des nombreuses cyberattaques (*phishing*, *spear phishing*, fraude au président, etc.). L'employé malveillant ou mécontent, bien que rare, peut également entraîner de graves atteintes à la réputation ou des dommages financiers en publiant volontairement des informations confidentielles et sensibles sur l'Internet public.

Ces risques de défaillance des systèmes d'information et de cybercriminalité peuvent entraîner des coûts supplémentaires, une perte potentielle de revenus et de réputation pour le Groupe, ainsi qu'engager sa responsabilité légale.

Suivi et gestion du risque

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 anticorruption.

Voir note 27 des comptes consolidés (section 5.6) pour la contribution aux revenus du Groupe par zone géographique pour les années 2015, 2016 et 2017.

Les risques étant importants, le Groupe a investi dans des capacités internes pour traiter directement et réduire les risques à un niveau satisfaisant. Une fonction dédiée à la sécurité de l'information évalue les risques constitués par les menaces indiqués ci-contre et assiste les différentes agences du Groupe dans la lutte contre ces risques. À la suite d'une revue de l'environnement technologique interne menée en 2016 afin de détecter les vulnérabilités, une fonction de surveillance de sécurité contre les cyberattaques potentielles a été mise en place. De plus, des plans de continuité de l'activité et de réponses aux cyberincidents sont en place et régulièrement testés afin de limiter les conséquences de tout incident qui pourrait potentiellement affecter notre productivité et notre capacité à servir nos clients.

La surveillance, l'évaluation et le traitement des cyber-risques sont une activité importante dans laquelle le Groupe investit régulièrement afin de s'adapter d'un point de vue technique à la complexité des menaces de cybercriminalité.

La protection des données personnelles a continué de faire l'objet d'investissements significatifs en 2017. Les équipes juridiques, informatiques et de sécurité de l'information travaillent en collaboration sur ces questions.



1.8.3 Risques environnementaux et humains

Identification du risque

Suivi et gestion du risque

Risques environnementaux

Compte tenu de la nature de ses activités le Groupe est faiblement exposé aux risques environnementaux.

Le Groupe est particulièrement attentif à deux sources d'émissions de gaz à effet de serre : les transports (notamment aérien), et la consommation énergétique et électrique (notamment des serveurs informatiques).

Une attention a été portée ces dernières années à la gestion des déchets.

L'absence de politique environnementale et de résultats mesurables mettrait le Groupe en défaut par rapport à ses obligations liées à l'article 225 de la loi 2010-788, dite loi Grenelle 2.

La politique environnementale du Groupe « Consommer moins et mieux » est pilotée autour d'objectifs chiffrés de réduction des impacts pour 2030, alignés avec la stratégie européenne dite « Cadre pour l'énergie et le climat à l'horizon 2030 ». Elle est articulée autour de 4 axes (par ordre d'impact) : les transports, l'énergie, les matières premières, les déchets.

Le bilan annuel des émissions de gaz à effet de serre est présenté dans le chapitre 3 relatif à la RSE. La déclaration de performance extra-financière fait l'objet d'une vérification par des auditeurs externes. La Direction de la RSE en liaison avec la Direction générale, la Direction des centres de services partagés (Re:Sources), la Direction de l'immobilier et la Direction des achats, examine la trajectoire carbone afin d'ajuster les efforts à engager.

Risques liés au changement climatique

Compte tenu des activités du Groupe, des événements naturels majeurs ou des sinistres liés au changement climatique sont susceptibles de perturber ou d'interrompre les services rendus aux clients, notamment en raison de la digitalisation croissante (fonctionnement des *data centers*).

Des contrôles sont effectués tout au long de l'année pour tester la résistance des dispositifs informatiques, et valider l'efficacité des dispositifs de secours pour assurer la continuité de service. Ces tests sont effectués par les équipes placées sous la responsabilité du Groupe Information Security Officer (GISO).

Le Groupe a aussi largement déployé des outils de travail collaboratifs à distance afin de faciliter la tâche des collaborateurs, notamment en cas d'intempéries majeures.

Risques liés à la sécurité des personnes

Le contexte politique mondial et les événements tragiques survenus dans des pays où le Groupe et ses clients opèrent rendent encore plus nécessaire la prise en compte de ce risque.

Nous sommes présents dans plus de 100 pays et notre activité implique une forte mobilité de nos collaborateurs qui peuvent se retrouver face à un environnement sécuritaire ou médical difficile ou face à une crise majeure qu'elle soit de nature climatique (inondation, tsunami...) ou politique (émeute, coup d'État, attentat...).

Les collaborateurs sont l'actif principal du Groupe ; de mauvaises conditions de travail, d'hygiène et de sécurité représentent un risque susceptible d'impacter les opérations.

La sécurité des collaborateurs a toujours été la priorité du Groupe.

Le Groupe a mis en place une politique de voyage très stricte en classant les pays en trois catégories selon leur niveau de risque. Certains pays très risqués sont purement et simplement interdits tandis que d'autres ne sont autorisés qu'après la vérification des conditions de voyage et la mise en œuvre de mesures sécuritaires additionnelles le cas échéant. Tout voyageur se déplaçant bénéficie d'un dispositif de conseil et d'information préalable sur l'environnement de son pays de destination.

Un plan de cellule de crise a été mis en place par le Groupe pour s'assurer qu'en cas de crise majeure tous les collaborateurs, résidents ou voyageurs, pourront être identifiés (outil de *tracking*) et assistés le cas échéant.

Des politiques et des actions régulières sont déployées dans chaque agence pour améliorer les conditions de travail et le bien-être des salariés, ainsi que des initiatives de prévention santé comme certaines présentées dans le chapitre 3 relatif à la RSE, animées par les responsables locaux des ressources humaines. En outre, le Groupe veille à ce que chaque collaborateur bénéficie d'une couverture médicale.



1.8.4 Risques réglementaires et juridiques

Identification du risque

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

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

les arguments publicitaires utilisés pour promouvoir les produits ou services de ces clients seraient mensongers ou trompeurs ;

les produits de ces clients seraient défectueux ou pourraient causer un dommage à autrui ;

les messages publicitaires créés pour ces clients violeraient les droits de propriété intellectuelle de tiers, les contrats conclus avec les clients stipulant généralement que l'agence est tenue de garantir l'annonceur si les publicités ou messages créés font l'objet de griefs de contrefaçon ou d'infraction aux règles de la propriété intellectuelle ou industrielle. Les dommages et intérêts éventuels à régler, ainsi que les honoraires d'avocats pouvant découler de telles actions, peuvent nuire aux perspectives, à l'activité, aux résultats et à la situation financière du Groupe. Le risque peut être soit garanti par l'annonceur, soit, dans le cas où il s'agit d'un risque assurable, pris en charge par l'assurance de la Société. De plus, l'image de l'agence peut se trouver entachée par de telles actions.

Suivi et gestion du risque

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 (section 5.6) relatives aux « Provisions pour litiges ».



Risques de manquement au code d'éthique ou à la réglementation

Le Groupe est soumis à des lois et des réglementations complexes et en constante mutation qui affectent ses opérations dans de nombreux domaines tant au niveau national qu'international, par exemple en matière de fraude, de corruption et de protection des données personnelles.

Outre la conformité aux lois et réglementations, et du fait de son implantation dans plus de 100 pays et du nombre de ses collaborateurs, le Groupe peut être confronté à des questions éthiques, par exemple en matière de harcèlement et de discrimination.

Le non-respect des normes éthiques et des règles d'un pays par les collaborateurs pourrait non seulement affecter les résultats du Groupe mais aussi son image et sa réputation.

Le 7 juin 2016, l'ANA, l'association des annonceurs américains (*Association of National Advertisers*), a publié un rapport mettant en question l'industrie des agences de communication dans leurs relations avec les annonceurs. Ce rapport est basé sur des allégations et des situations faisant référence à des entreprises et individus non identifiés pour porter des accusations très larges et invérifiables. Les différentes pratiques évoquées donnent une image déformée de la profession en laissant entendre que celles-ci sont répandues. Ces déclarations peuvent engendrer un risque de réputation.

Le Groupe a mis en œuvre un corpus de règles de comportement et d'éthique sous l'appellation « Janus ». Il s'impose à tous les collaborateurs du Groupe et établit les règles de conduite pour mener les opérations : « *The Publicis way to behave and to operate.* » Il a été mis à jour en avril 2015 et a été distribué dans tous les réseaux. Janus inclut des règles et principes relatifs à l'éthique, à la responsabilité sociale, au respect des cadres réglementaires et légaux, à la Gouvernance, à la communication, à la conduite des affaires et aux relations clients, à la gestion des ressources humaines, à la protection des marques et propriétés intellectuelles du Groupe, à la gestion financière et comptable ainsi qu'aux règles en matière de fusions et acquisitions, 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. Ces règles de déontologie ont pour objectif de doter le Groupe de procédures strictes quant à la façon d'exercer notre métier partout dans le monde et dans tous les domaines : gestion humaine, éthique du métier, gestion des finances, responsabilité de chacun. Il s'agit, entre autres, de favoriser la diversité et de prévenir les actions discriminatoires et les actes de harcèlement. Ces règles 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.

En particulier en matière de lutte contre le harcèlement et la discrimination, des actions ciblées, telles que des formations, sont régulièrement menées dans l'ensemble du Groupe.

En liaisons avec la Direction générale du Groupe, l'audit et le contrôle interne s'assurent du respect de ces règles par les réseaux du Groupe. La conformité avec les lois et règlements est un souci constant qui a fait l'objet de programmes renforcés en matière de lutte contre la corruption et de protections des données personnelles.

Risques liés à l'influence des réglementations ou des pratiques d'autodiscipline s'appliquant aux métiers du Groupe

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

Le Groupe a mis en place sur ses principaux marchés une procédure de contrôle des campagnes de publicité afin d'assurer que les messages diffusés sont conformes aux réglementations. Ce contrôle est assuré par le service juridique central ou local, selon les cas, dont le rôle est d'assister les équipes de création de publicité lors de l'élaboration de ces campagnes.



1.8.5 Risques financiers

Identification du risque

Risques de liquidité

Le Groupe est exposé à un risque de liquidité dans le cas où ses encaissements ne couvriraient plus ses décaissements alors même que sa capacité à lever de nouvelles ressources financières serait épuisée ou insuffisante.

Suivi et gestion du risque

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 2017 de 2 407 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 678 millions d'euros au 31 décembre 2017. La composante principale de ces lignes est un crédit syndiqué multidevises de 2 000 millions d'euros, à échéance 2020. Le 20 janvier 2018, postérieurement à la clôture, le Groupe a remboursé 149 millions d'euros correspondant à une échéance contractuelle sur le prêt bancaire initialement de 1 600 millions de dollars souscrit en 2015 pour l'acquisition de Sapient. Ce prêt avait été partiellement remboursé par anticipation, le 8 novembre 2016, à hauteur de 545 millions de dollars (équivalant à 500 millions d'euros), grâce à l'émission d'une obligation de 500 millions d'euros à échéance 2023.

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 à la section 4.4.3 du présent document.

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

Voir aussi la note 22 des comptes consolidés (section 5.6).

Risques liés à la notation officielle du Groupe

Une dégradation éventuelle des notations financières par l'une ou l'autre des agences de notation pourrait restreindre la capacité du Groupe de lever des fonds et se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel le Groupe pourrait emprunter à l'avenir.

Depuis 2005, Publicis Groupe SA fait l'objet d'une notation. Celle-ci n'a pas varié depuis l'origine et s'est établi à BBB+ pour Standard & Poor's et à Baa2 pour Moody's Investors Service.

Le Groupe communique régulièrement avec les agences de notation pour les tenir informés de l'évolution de ses performances afin d'éviter toute surprise et d'anticiper sur d'éventuels changements de notation. Voir aussi section 4.4.3 du présent document.

Risques de marché

Le Groupe est exposé aux risques :

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

(Voir également la note 26 des comptes consolidés figurant au chapitre 5 du présent document.)

La Trésorerie Groupe couvre systématiquement les risques de taux d'intérêt et les risques de change qui lui sont notifiés par les Directeurs financiers des entités dès lors qu'ils excèdent un certain seuil.

Le risque de contrepartie client, qui existe dans le cas où le Groupe agit en tant que « principal » pour le compte de ses clients, est géré le plus souvent par des polices d'assurance.

Le risque de contrepartie bancaire est géré par la politique de « core banks » du Groupe qui limite les contreparties bancaires autorisées à une liste de banques approuvée par la Trésorerie Groupe.



1.8.6 Assurances et couvertures de risques

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



1.9 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

1.9.1 Objectifs et organisation

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

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

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

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

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

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

1.9.2 Dispositif de contrôle interne

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

Les procédures relatives à l'établissement de l'information comptable et financière, à la maintenance de la sécurité des systèmes d'information ainsi que celles relatives à la mise en œuvre 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 (Re:Sources) qui a été mis en place par le Groupe de manière systématique depuis 1996 afin de répondre aux enjeux d'une activité qui repose sur un grand nombre d'agences. Ce réseau est piloté par une *General Manager*, rapportant au Président du Directoire, les fonctions juridiques et les fonctions financières des centres de services partagés étant respectivement sous la responsabilité fonctionnelle de la Direction juridique et la Direction financière du Groupe. Le réseau des centres de services partagés couvre désormais près de 97 % des revenus du Groupe.

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



1.9.3 Suivi de l'efficacité du système de contrôle interne

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

1.9.3.1 Les missions de l'audit interne

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

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

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

L'audit interne réalise environ 90 missions d'audit par an, principalement des audits d'entités, mais également des missions d'audit spéciales couvrant des sujets spécifiques et transversaux à divers niveaux dans le Groupe ainsi que des audits des cas de fraude supposés.

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

Les missions d'audit interne font 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 (« *TeamCentral* »). En outre, des missions spécifiques de suivi sur le terrain sont lancées pour les rapports les plus critiques ou lorsque les indicateurs de mise en œuvre des plans d'actions ne sont pas conformes aux

engagements pris par les entités auditées. Le bilan de la mise en œuvre des recommandations issues des audits est présenté régulièrement 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.

L'Audit interne de Publicis Groupe travaille conformément aux normes internationales de la profession édictées par l'IIA (*The Institute of Internal Auditors*) et a obtenu en mars 2017 la certification de sa démarche d'assurance et de certification qualité par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne). Cette certification atteste de la capacité de la direction de l'audit interne du Groupe Publicis à jouer pleinement son rôle.

1.9.3.2 Financial monitoring controls program

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

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

- une autoévaluation mensuelle, soumise par toutes les entités du Groupe, contribue à leur responsabilisation sur l'efficacité de leurs contrôles ;
- des équipes dédiées, intitulées équipes FMC, sont déployées au niveau des différents réseaux et évaluent l'efficacité des contrôles au sein des entités. Ces équipes sont rattachées à la Direction financière de chaque solution 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.

1.9.3.3 Le suivi de la Direction juridique

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



1.9.4 Dispositif de gestion des risques

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.

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

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

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

Ainsi, en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, il est précisé que, eu égard aux activités du Groupe, les risques financiers liés aux effets du changement climatique ont un impact négligeable. Cependant, le Groupe est attentif à mesurer ses risques environnementaux et à trouver des solutions pour les réduire (Chapitre 3 RSE du document de référence).

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

En 2017, la cartographie a notamment fait l'objet de deux actualisations qui ont été présentées au Comité des risques et stratégies de février et septembre 2017. En outre, des études détaillées de certains risques majeurs ont été effectuées comme par exemple la cybersécurité ou les risques liés à la corruption (dans le cadre de la mise en place de la loi Sapin 2). Ces analyses ont été présentées au Comité des risques et stratégies ; elles ont été accompagnées de propositions de plans d'actions destinés à limiter le niveau de risque résiduel et ont servi de base, parmi d'autres éléments, à la définition du plan d'audit pour 2018.



2

Gouvernance et rémunérations

2.1 GOUVERNANCE DE PUBLICIS GROUPE	50	2.3 OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS	103
2.1.1 Conseil de surveillance et Directoire	50	2.3.1 Termes et conditions des transactions à caractère financier réalisées avec des apparentés	103
2.1.2 Les comités de direction	69	2.3.2 Opérations réalisées avec des apparentés	103
2.1.3 Fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés	69		
2.1.4 Application du code Afep-Medef : mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »	73	2.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	104
2.1.5 Code de déontologie	74		
2.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX	75		
2.2.1 Rémunération des membres du Conseil de surveillance	75		
2.2.2 Rémunération et avantages de M. Maurice Lévy en tant que Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017	78		
2.2.3 Rémunération du Directoire	78		
2.2.4 Tableaux de synthèse des rémunérations	89		
2.2.5 Conventions et engagements réglementés	101		
2.2.6 Participation dans le capital social	101		
2.2.7 Opérations réalisées sur les titres Publicis Groupe par les dirigeants et les personnes qui leur sont liées	102		



Le présent chapitre sur la Gouvernance de Publicis Groupe a été établi conformément aux nouvelles dispositions législatives en application de l'ordonnance du 12 juillet 2017 portant diverses mesures de simplification et de clarification des obligations d'information à la charge des sociétés.

Cette ordonnance réorganise les informations figurant dans le rapport de gestion et dans le rapport du Président sur le contrôle interne et la gestion des risques et instaure un nouveau rapport sur le gouvernement d'entreprise. Elle conduit également à supprimer le rapport du Président du Conseil de surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne qui était publié à la section 2.1.4 du document de référence de l'année dernière. Il appartient désormais au Directoire, dans son rapport de gestion, de rendre compte des procédures de contrôle interne.

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise, de la compétence du Conseil de surveillance, regroupe les informations relatives à la composition et au

fonctionnement des organes de gestion et de direction, aux rémunérations des mandataires sociaux et aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

Les informations figurant dans les développements qui suivent sont celles mentionnées aux articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce. Les autres informations du rapport mentionnées notamment à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce sont répertoriées à la section 9.7 du document de référence « Table de réconciliation du rapport sur le gouvernement d'entreprise ».

Publicis Groupe SA se réfère au code Afep-Medef tel que mis à jour en novembre 2016 à l'exception des recommandations qui sont exposées à la section 2.1.4 du document de référence. Ce code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site internet de l'Afep à l'adresse suivante www.afep.com.

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

femmes au sein de son Conseil. La qualité des travaux du Conseil est garantie par la forte implication de ses membres et facilitée par le rôle de quatre comités : un Comité de rémunération, un Comité de nomination, un Comité des risques et stratégies et un Comité d'audit.

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

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 2017

Le Conseil de surveillance est composé, au 31 décembre 2017, de treize membres dont un membre représentant les salariés désigné par le Comité de Groupe en application des dispositions de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce et quatre membres qui sont de nationalité étrangère. Il est

composé à égalité d'hommes et de femmes et compte 50 % de membres indépendants, le membre du Conseil représentant les salariés n'étant pas pris en compte pour l'établissement de ces pourcentages conformément à la loi et au code Afep-Medef.

Parité au sein du Conseil ⁽¹⁾	Age moyen	Diversité ⁽²⁾	Membres indépendants ^{(1) (3)}	Durée moyenne des mandats	Représentation des salariés
50 % Femmes/50 % Hommes	64 ans	33 %	50 %	10 ans	1 membre

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

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

(3) Membres du Conseil de surveillance qualifiés de membres indépendants au regard des critères d'indépendance énoncés dans le code Afep-Medef, à l'exception du critère limitant à douze ans le mandat de membre du Conseil (concernant M. Michel Cicurel).



Le tableau ci-après donne une présentation synthétique de la composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2017 :

	Âge	Nationalité	Membre indépendant ⁽¹⁾	Première nomination	Année(s) de présence au Conseil	Échéance de mandat	Membre du Comité de nomination	Membre du Comité de rémunération	Membre du Comité d'audit	Membre du Comité des risques et stratégies
Maurice Lévy Président du Conseil	76	Française	Non	01/06/2017	1	AG 2021	•	•		•
Élisabeth Badinter Vice-Présidente du Conseil	73	Française	Non	27/11/1987	31	AG 2018	◆			•
Sophie Dulac	60	Française	Non	25/06/1998	20	AG 2020				
Simon Badinter	49	Française	Non	17/06/1999	19	AG 2021				
Claudine Bienaimé	78	Française	Oui	03/06/2008	10	AG 2018		•	•	
Jean Charest	59	Canadienne	Oui	29/05/2013	5	AG 2021	•		◆	
Michel Cicurel	70	Française	Oui	17/06/1999	19	AG 2018	•	◆		
Thomas H. Glocer	58	Américaine	Oui	25/05/2016	2	AG 2020		•		•
Marie-Josée Kravis	68	Américaine	Oui	01/06/2010	8	AG 2020	•			◆
André Kudelski	57	Suisse	Oui	25/05/2016	2	AG 2020			•	
Marie-Claude Mayer	70	Française	Non	01/06/2010	8	AG 2019				•
Véronique Morali	59	Française	Non	01/06/2010	8	AG 2019		•	•	
Pierre Pénicaut Membre représentant les salariés	54	Française	n/a	20/06/2017	1	19/06/2021				•

(1) Membres du Conseil de surveillance qualifiés de membres indépendants au regard des critères d'indépendance énoncés dans le code Afep-Medef, à l'exception du critère limitant à douze ans le mandat de membre du Conseil (seul M. Michel Cicurel est concerné par cette exception).

◆ : Présidence de Comité.

n/a : non applicable.



Assiduité des membres du Conseil de surveillance aux séances du Conseil et aux réunions des Comités en 2017 :

	Conseil de surveillance		Comité de rémunération		Comité de nomination		Comité des risques et stratégies		Comité d'audit	
	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité
Maurice Lévy ⁽¹⁾ Président du Conseil	3/3	100 %	2/2	100 %	3/3	100 %	1/1	100 %		
Élisabeth Badinter Vice-Présidente du Conseil	6/6	100 %			3/3	100 %	2/2	100 %		
Sophie Dulac	6/6	100 %								
Simon Badinter	6/6	100 %								
Claudine Bienaimé	6/6	100 %	6/6	100 %					6/7	86 %
Jean Charest	6/6	100 %			3/3	100 %			7/7	100 %
Michel Cicurel	6/6	100 %	6/6	100 %	3/3	100 %				
Thomas H. Glocer ⁽²⁾	6/6	100 %	6/6	100 %			1/1	100 %		
Jerry A. Greenberg ⁽³⁾	1/2	50 %	1/3	33 %			0/1	0 %		
Marie-Josée Kravis	5/6	83 %			1/3	33 %	2/2	100 %		
André Kudelski	6/6	100 %							6/7	86 %
Marie-Claude Mayer	6/6	100 %					2/2	100 %		
Véronique Morali	5/6	83 %	6/6	100 %					6/7	86 %
Pierre Pénicaud ^{(1) (2)} Membre représentant les salariés	2/2	100 %								
Taux d'assiduité global		96 %		93 %		87 %		89 %		89 %

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

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

(3) Démission le 31 mai 2017.

Membres indépendants



Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil

Au 31 décembre 2017, le Conseil est composé à parité égale de femmes et d'hommes. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce, le membre du Conseil représentant les salariés n'est pas pris en compte pour établir cette proportion.

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

Nombre de membres et représentation des femmes et des hommes au Conseil de surveillance (hors membre représentant les salariés) depuis 2012 :

31/12	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre de membres	14	14	13	11	12	12
Représentant les salariés	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	1
Femmes	50 %	50 %	54 %	54 %	50 %	50 %
Hommes	50 %	50 %	46 %	46 %	50 %	50 %

n/a : non applicable

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

Diversité et complémentarité des compétences des membres

Au 31 décembre 2017, quatre membres du Conseil de surveillance sur douze (soit 33 %) sont de nationalités étrangères (hors membre du Conseil représentant les salariés). En outre, plusieurs autres membres du Conseil ont une exposition internationale marquée en raison de leur activité dans des groupes ayant une forte implantation à l'étranger ou parce qu'ils exercent une activité professionnelle à l'étranger (voir ci-dessous la présentation des membres du Conseil).

Le Conseil de surveillance a enrichi et diversifié, depuis 2015, sa composition en renforçant sa diversité en termes d'expérience internationale. En effet, deux nouveaux membres indépendants M. André Kudelski, de nationalité suisse, et M. Thomas H. Glozer, de nationalité américaine, ont été nommés par l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2016.

Indépendance

Au 31 décembre 2017, les administrateurs indépendants (hors membre du Conseil représentant les salariés conformément au paragraphe 8.3 du code Afep-Medef) sont au nombre de six sur douze, soit une proportion de 50 %. Les critères d'indépendance des membres du Conseil sont détaillés à la section 2.1.1.5.

Représentation des salariés

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

Il est précisé que Mme Marie-Claude Mayer, membre du Conseil de surveillance et retraitée du Groupe depuis le 1^{er} décembre 2017, n'est ni représentante des actionnaires salariés au sens de l'article L. 225-71 du Code de commerce, ni représentante des salariés au sens de l'article L. 225-79-2 du même Code.

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



Présentation des membres du Conseil de surveillance

Les fiches ci-après présentent les membres du Conseil de surveillance au 31 décembre 2017, les expériences et compétences respectives, et les principaux mandats et principales fonctions qu'ils exercent ou ont exercés au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société.



Maurice Lévy

- Président du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017
- Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017
- Membre du Comité de rémunération
- Membre du Comité des risques et stratégies
- Membre du Comité de nomination

Né le 18 février 1942, de nationalité française

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

Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2021

Publicis Groupe SA

133, avenue des Champs-Élysées

75008 Paris

France

Biographie

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

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Administrateur : MMS USA Holdings, Inc. (États-Unis), MMS USA Investments, Inc. (États-Unis), Jana Mobile, Inc. (États-Unis)

Mandats exercés en dehors du Groupe

- Président du Conseil de surveillance : Iris Capital Management SAS (France)
- Membre du Comité consultatif (*Global Advisory Board*) : Amundi SA, société cotée (France)

Fonctions exercées en dehors du Groupe

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

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Membre du Conseil de surveillance : Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque SA (fin en août 2013)
- Membre du Board : Fondation du World Economic Forum Genève (fin en août 2013)

Fonctions hors Groupe au cours des cinq dernières années

Fonctions énumérées ci-dessus ainsi que la fonction suivante :

- Administrateur : Les Arts décoratifs (fin en mars 2013)



Élisabeth Badinter

- Vice-Présidente du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017
- Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017
- Présidente du Comité de nomination
- Membre du Comité des risques et stratégies

Née le 5 mars 1944, de nationalité française

1^{re} nomination :
27 novembre 1987

Échéance du mandat :
Assemblée générale
ordinaire annuelle 2018

Publicis Groupe SA

133, avenue
des Champs-Élysées

75008 Paris

France

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

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

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

- Mandat ci-dessus



Simon Badinter

- Membre du Conseil de surveillance

Né le 23 juin 1968, de nationalité française

1^{re} nomination : 17 juin
1999

Échéance du mandat :
Assemblée générale
ordinaire annuelle 2021

Publicis Groupe SA

133, avenue
des Champs-Élysées

75008 Paris

France

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Administrateur : Médiavision et Jean Mineur SA (France)

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Administrateur : B.D.C SAS (France)
- Animateur du radio show « The Rendez-Vous » et d'un TV show (États-Unis)
- Président-Directeur général : Simbad Productions LLC (États-Unis)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus



Claudine Bienaimé

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

Née le 23 novembre 1939,
de nationalité française

1^{re} nomination : 3 juin
2008

Échéance du mandat :
Assemblée générale
ordinaire annuelle 2018

Publicis Groupe SA

133, avenue
des Champs-Élysées

75008 Paris

France

Biographie

Claudine Bienaimé a rejoint Publicis en 1966 à la Direction technique, puis a dirigé le Contrôle de gestion, avant de devenir Secrétaire Général de Publicis Conseil (1978) ainsi que Présidente du pôle média France (1995). Nommée en 2001 Secrétaire Général de Publicis Groupe, membre du Directoire de 2004 à fin 2007, elle supervisait les fonctions RH, juridique et audit interne du Groupe. Depuis juin 2008, elle est membre du Conseil de surveillance et de deux comités du Conseil. Par ailleurs, elle est administrateur de Gévelot SA (groupe industriel coté sur Euronext Growth).

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Administrateur : Gévelot SA, société cotée (France), P. C. M. SA (France)
- Président-Directeur général : Société Immobilière du Boisdormant SA (France)
- Directeur général délégué et administrateur : Rosclodan SA (France), Sopofam SA (France)
- Gérant : SCI Presbourg Étoile (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Administrateur : Gurtner SA (France) (fin en février 2015), Gévelot Extrusion SA (France) (fin en novembre 2017)



Jean Charest

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

Né le 24 juin 1958, de nationalité canadienne

1^{re} nomination : 29 mai 2013

Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2021

McCarthy Tétrault

Bureau 2500

1000, rue de la Gauchetière-Ouest

Montréal Québec H3B 0A2

Canada

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Associé, avocat senior et conseiller stratégique : Cabinet McCarthy Tétrault (Canada)
- Président du Conseil d'administration : Windiga Energie (Canada)
- Président du Conseil des gouverneurs : L'Idée Fédérale (Canada)
- Membre du Conseil consultatif : Woodrow Wilson Center – Canada Institute (Canada), Canadian Global Affairs Institute (Canada), Forum Africa (Canada)
- Membre du panel d'experts : Forum des politiques publiques du Canada (Canada)
- Membre du groupe canadien de la Commission Trilatérale (Canada)
- Conseiller : Commission de l'Ecofiscalité (Canada)
- Administrateur : Fondation Asie Pacifique (Canada), Ondine Biomedical (Canada)
- Président honoraire du Conseil d'administration : Canada ASEAN Business Council (Singapour)
- Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité des nominations et des rémunérations : Tikehau Capital SCA, société cotée (France)
- Membre : Canadian Council of the North American Forum (Canada), Leaders pour la Paix (France)
- Membre représentant permanent : Chardi, Inc. (Canada)
- Membre honoraire du Conseil d'administration : Council of the Great Lakes Region (Canada)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Co-Président national et porte-parole : Mouvement Canada 2017 Redonner (Canada) (fin en janvier 2016)
- Président du Comité directeur : Partenariat pour le commerce des ressources naturelles (Canada) (fin en 2015)



Michel Cicurel

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

Né le 5 septembre 1947, de nationalité française

1^{re} nomination : 17 juin 1999

Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2018

Michel Cicurel Conseil

46, rue Pierre-Charron
75008 Paris

France

Biographie

Ancien élève de Sciences Po Paris et de l'ENA, Michel Cicurel a exercé, au cours de sa carrière, de nombreuses responsabilités. De 1979 à 1982, il est chargé de mission, puis directeur du cabinet du directeur du Trésor. En 1988, il devient Directeur général adjoint de la Compagnie Bancaire (fondateur de Cortal) puis intègre la direction du groupe Danone et Cerus. Dès 1999, Michel Cicurel est nommé Président du Directoire de la Cie Financière E. de Rothschild Banque. Michel Cicurel est actuellement Président fondateur du groupe La Maison.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Président : Michel Cicurel Conseil SAS (France)
- Président du Directoire : La Maison (Luxembourg)
- Vice-Président du Conseil d'administration : Coe-Rexecode (Association) (France)
- Président du Conseil de surveillance : UBS La Maison de Gestion SAS (France)
- Censeur : Bouygues Telecom SA, société cotée (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Président du Conseil d'administration : Banque Leonardo SA (France) (fin en octobre 2017)
- Administrateur et Président du Comité d'investissement : Cogepa/DF Synergies SA (France) (fin en juillet 2017)
- Administrateur, Président du Comité des comptes et Membre du Comité de rémunération des mandataires sociaux : Bouygues Telecom SA, société cotée (France) (fin en avril 2017)
- Administrateur, Membre du Comité des rémunérations et Membre du Comité des nominations et du gouvernement d'entreprise : Société Générale SA, société cotée (France) (fin en mai 2016)



Sophie Dulac

- Membre du Conseil de surveillance
- Vice-Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017

Née le 26 décembre 1957, de nationalité française

1^{re} nomination : 25 juin 1998

Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2020

Les Écrans de Paris

60, rue Pierre-Charron
75008 Paris

France

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Président : Les Écrans de Paris SAS (France), SD Cinéma SAS (France)
- Gérant : Sophie Dulac Productions SARL (France), Sophie Dulac Distributions SARL (France), Marceau Media SARL (France)
- Vice-Président du Conseil d'administration : CIM de Montmartre (Association) (France)
- Président : Association Champs-Élysées Film Festival (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

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



Thomas H. Glocer

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

Né le 8 octobre 1959, de nationalité américaine

1^{re} nomination : 25 mai 2016

Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2020

Angelic Ventures LP

6 East 43rd Street
New York, NY 10017

États-Unis

Biographie

Thomas H. Glocer fut avocat d'affaires au sein du cabinet Davis Polk & Wardwell avant d'entrer, en 1993, chez Reuters. Il a été nommé PDG de Reuters en 2001 puis d'avril 2008 à décembre 2011, Président-Directeur général de Thomson Reuters Corp. Il est le fondateur et Associé Gérant d'Angelic Ventures LP, spécialisé en financement des premières phases du développement d'entreprise dans les domaines de la technologie financière, la cyberdéfense et la santé. Il est également membre du Conseil d'administration de Morgan Stanley et Merck & Co.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Fondateur et Associé gérant : Angelic Ventures LP (États-Unis)
- Directeur général : Capitolis, Inc. (États-Unis), BlueVoyant LLC (États-Unis)
- Administrateur : Merck & Co., Inc., société cotée (États-Unis), Morgan Stanley, société cotée (États-Unis), K2 Intelligence, Inc. (États-Unis), Atlantic Council (États-Unis)
- General Partner : Communitas Capital LLC (États-Unis)
- Membre du Board of Trustee : Cleveland Clinic (États-Unis)
- Membre : President's Council on International Activities à l'Université Yale (États-Unis), European Business Leaders Council - EBLC - (États-Unis), Yale Law School Association Executive Committee (États-Unis)
- Membre du Comité consultatif : Columbia Global Center, Paris (États-Unis),
- Membre du Groupe consultatif international : Linklaters LLP (Royaume-Uni)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

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



Marie-Josée Kravis

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

Née le 11 septembre 1949,
de nationalité américaine

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

Échéance du mandat :
Assemblée générale
ordinaire annuelle 2020

625, Park Avenue

New York, NY 10065

États-Unis

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Président : Musée d'art moderne de New York – MoMa – (États-Unis)
- Vice-Président du Conseil d'administration et Chercheur senior : Hudson Institute (États-Unis)
- Administrateur : LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA, société cotée (France)
- Vice-Président du Conseil et Membre du Comité exécutif : Memorial Sloan Kettering Cancer Center (États-Unis)
- Président du Conseil d'administration : Sloan Kettering Institute (États-Unis)
- Membre du Comité international de conseillers : Banque fédérale de réserve à New York (États-Unis)
- Journaliste

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que le mandat suivant :

- Administrateur : Qatar Museum Authority (Qatar) (fin en 2014)



André Kudelski

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

Né le 26 mai 1960, de nationalité suisse

1^{re} nomination : 25 mai 2016

Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2020

Kudelski SA

22-24, route de Genève

P.O. Box 134

1033 Cheseaux-sur-Lausanne

Suisse

Biographie

André Kudelski a commencé sa carrière en 1984 au sein de la société Kudelski SA, comme ingénieur R&D. En 1989, il devient Directeur de la société Nagravision SA avant de succéder en 1991 à son père, Stefan Kudelski, aux fonctions de Président et administrateur délégué du Groupe Kudelski. André Kudelski est membre du Conseil d'administration de HSBC Private Banking Holdings (Suisse) SA et premier Vice-Président de l'Aéroport international de Genève. Il est Président désigné du Conseil d'administration d'Innosuisse, la Commission pour la technologie et l'innovation. Il a précédemment siégé au Conseil d'administration de Nestlé, Dassault Systèmes et Edipresse SA. André Kudelski a reçu de nombreuses distinctions dont le titre de « Global Leader for Tomorrow » par le World Economic Forum en 1995 et un Emmy[®] Award décerné en 1996 par La National Academy of Arts and Sciences, récompensant ses travaux en matière de contrôle d'accès pour la télévision.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Président et administrateur délégué : Kudelski SA, société cotée (Suisse), Nagra Plus SA (Suisse)
- Administrateur délégué : Nagravision SA (Suisse)
- Président du Conseil d'administration : Conax AS (Norvège), SmarDTV SA (Suisse), Innosuisse (droit public) (Suisse), Restaurant de l'Hôtel de Ville Benoît Violier SA (Suisse)
- Co-Président : NagraStar LLC (États-Unis)
- Président-Directeur Général : Nagra USA, Inc. (États-Unis), Kudelski Corporate, Inc. (États-Unis), Kudelski Security Holdings, Inc. (États-Unis), Open TV, Inc. (États-Unis)
- Président Exécutif : Kudelski Security, Inc. (États-Unis)
- Vice-Président : Aéroport International de Genève (droit public) (Suisse), Swiss-American Chamber of Commerce (association) (Suisse)
- Membre du Conseil de surveillance : Skidata AG (Autriche)
- Administrateur : RSH Quality Food Concept SA (Suisse), Automotive Trade Finance SA (Suisse), Sunset Music SA (Suisse), Greater Phoenix Economic Council (GPEC) (société à but non lucratif) (États-Unis)
- Membre du Comité : Economiesuisse (association) (Suisse)
- Membre du *Strategy Advisory Board* : Fondation de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (Suisse)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Administrateur : HSBC Private Banking Holdings SA (Suisse) (fin le 31 décembre 2017),
- Administrateur et Membre du Comité d'audit : Nestlé SA, société cotée (Suisse) (fin en avril 2013)
- Administrateur, Membre du Comité d'audit, Membre du Comité de rémunération et de nomination : Dassault Systèmes SA, société cotée (France) (fin en mai 2013)
- Administrateur et Président du Comité d'audit : Edipresse SA, société cotée (Suisse) (fin en septembre 2013)



Marie-Claude Mayer

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

Née le 7 octobre 1947,
de nationalité française

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

Échéance du mandat :
Assemblée générale
ordinaire annuelle 2019

Publicis Groupe SA

133, avenue
des Champs-Élysées

75008 Paris

France

Biographie

La carrière de Marie-Claude Mayer a débuté en 1972 chez Publicis Conseil. Elle est nommée Directeur de clientèle puis Directeur général adjoint de Publicis Conseil. En 1998, elle est nommée Worldwide Account Director puis Global Client Leader pour superviser les marques du groupe L'Oréal confiées à Publicis Communications dans plus de 70 pays. Depuis 2009, elle est membre du Comité des actionnaires du Women's Forum for the Economy and Society.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Senior Vice-Président : Publicis Conseil SA (France) (fin au 1^{er} décembre 2017)
- Représentant de Multi Market Services France Holdings au sein du Comité des actionnaires de Wefcos SAS (France)
- Membre du Comité de Direction : Étoile Restauration SAS (France)
- Administrateur : Publicis Media France SA (France)

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

Néant

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Néant



Véronique Morali

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

Née le 12 septembre 1958,
de nationalité française

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

Échéance du mandat :
Assemblée générale
ordinaire annuelle 2019

Webedia

2, avenue Paul-Vaillant-
Couturier

92300 Levallois-Perret

France

Biographie

Après Sciences Po Paris et l'ESCP, Véronique Morali intègre l'ENA et l'Inspection des Finances, qu'elle quitte en 1990 pour rejoindre Fimalac en tant qu'administrateur et Directeur général. De 2011 à 2014, Véronique Morali est la Présidente du Women's Forum for the Economy and Society. Depuis juillet 2013, elle est la Présidente du Directoire de Webedia Media publisher, leader européen dans l'entertainment.

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

- Président du Directoire : Webedia SA (France)
- Président : Clover SAS (France), Fimalac Développement (Luxembourg)
- Président et Directeur général : Ringmedia SA (France)
- Directeur général : Webco SAS (France)
- Administrateur et Vice-Président : Fitch Group, Inc. (États-Unis)
- Administrateur : CCEP (ex-Coca-Cola Entreprises Inc.), société cotée (États-Unis), Melberries SAS (France), Fondation Nationale des Sciences Politiques (France)
- Administrateur et Président du Comité des rémunérations : Edmond de Rothschild Holding SA (Suisse)
- Administrateur et Membre du Comité d'audit : Edmond de Rothschild SA (France)
- Membre du Conseil de surveillance, Membre du Comité d'audit et Membre du Comité des rémunérations : Edmond de Rothschild France SA (France)
- Président et administrateur : Viaeuropa SA (France)
- Membre du Conseil de surveillance : Edit Place SAS (France), Tradematic SA (France)
- Membre de l'association : Le Siècle (France)

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 (fin en 2013)
- Membre de l'Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes
- Administrateur : Fimalac SA, société cotée (France) (fin en 2014), Financière Allociné SA (France) (fin en 2014), Fitch, Inc. (États-Unis) (fin en 2015), SNCF Mobilités (EPIC) (France) (fin en 2017)
- Représentant permanent de Fimalac Développement au : Groupe Lucien Barrière SAS (France) (fin en 2014)
- Présidente fondatrice : TF Co. (anciennement dénommée Femmes Associées SAS) (France) (fin en décembre 2013)
- Membre de la Fondation d'entreprise Elle (fin en 2013)
- Administrateur et Membre du Comité des rémunérations : Alcatel-Lucent (France) (fin en 2015)
- Présidente fondatrice de l'Association : Force Femmes (fin en 2015), Terrafemina (France) (fin en 2016)
- Membre de l'établissement public : la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs-Élysées (Rmn GP) (fin en 2015)
- Gérant : Fimalac Services Financiers (société civile) (fin en 2015), Fimalac Tech Info (société civile) (fin en 2015)



Pierre Pénicaud

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

Né le 28 décembre 1963, de nationalité française

1^{re} nomination : 20 juin 2017

Échéance du mandat : 19 juin 2021

Publicis Conseil SA

133, avenue des Champs-Élysées

75008 Paris

France

Biographie

Pierre Pénicaud avec son diplôme des Arts Appliqués de l'École Estienne a rejoint Publicis Conseil en 1989 en tant qu'assistant en Direction artistique. Puis, devenu Directeur artistique en 1994, il amorcera pour Heineken la saga « L'Esprit Bière » qu'il fera évoluer durant 13 années. Avec son travail pour Perrier, il devient Directeur artistique senior en 2000. Depuis 2011, il est membre et secrétaire du CHSCT de Publicis Conseil ainsi que membre titulaire du Comité d'entreprise et depuis octobre 2017, membre suppléant.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Directeur artistique senior : Publicis Conseil SA (France)

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

Néant

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Néant

2.1.1.2 Composition du Directoire au 31 décembre 2017

Le Directoire est composé, au 31 décembre 2017, de quatre membres : MM. Arthur Sadoun, Jean-Michel Etienne et Steve King et Mme Anne-Gabrielle Heilbronner.

Les fiches ci-après présentent les membres du Directoire au 31 décembre 2017, les expériences et compétences respectives, et les principaux mandats et principales fonctions qu'ils exercent ou ont exercés au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société.



Arthur Sadoun

- Président du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017

Né le 23 mai 1971, de nationalité française

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

Échéance du mandat : 14 septembre 2018

Publicis Groupe SA

133, avenue des Champs-Élysées

75008 Paris

France

Biographie

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

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Président et Directeur général : Publicis Conseil SA (France)
- Administrateur : Sichuan Yongyang Advertising CO., Ltd. (Chine), BBH Holdings Limited (Royaume-Uni), DPZ&T Comunicações S.A. – *expiré en janvier 2018* – (Brésil).

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

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

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandat ci-dessus



Jean-Michel Etienne

- Membre du Directoire

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

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Directeur général adjoint-Finances Groupe : Publicis Groupe SA
- Président et Président du Comité de Direction : Multi Market Services France Holdings SAS (France)
- Président : Publicis Finance Services SAS (France), MMS Mexico Holdings S de RL de CV (Mexique), Financière Relaxnews SAS (France), SWELG Holding AB (Suède), Ella Factory SAS (France)
- Président et administrateur : Multi Market Services Canada Holdings, Inc. (Canada), TMG Mac Manus Canada, Inc. (Canada)
- Président du Conseil d'administration : MMS Italy Holdings S.r.l. (Italie)
- Vice-Président : Lion Re:Sources Iberia S.L. (Espagne)
- Représentant permanent de Multi Market Services France Holdings SAS dans Publicis Media France SA (anciennement dénommée VivaKi Performance) (France), Phonevalley SA (France)
- Administrateur : Multi Market Services Australia Holdings Pty Limited (Australie), PG Lion Re:Sources Australia Pty Limited (Australie), Publicis Communication Pty Limited (Australie), 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), ZenithOptimedia International Limited (Royaume-Uni), Saatchi & Saatchi Holdings Limited (Royaume-Uni), MMS USA Holdings, Inc. (États-Unis), MMS USA Investments, Inc. (États-Unis), BBH Holdings Ltd (Royaume-Uni), MMS Multi Market Services Ireland Limited DAC (Irlande), MMS Multi Euro Services Limited DAC (Irlande), US International Holding Company, Inc. (États-Unis)
- Membre du Board : West Wacker Holding Norway AS (Norvège)
- Managing Director : MMS Germany Holdings GmbH (Allemagne), Re:Sources Germany GmbH (Allemagne)
- Co-gérant : Multi Market Services Spain Holdings S.L (Espagne)

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

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

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandat ci-dessus



Anne-Gabrielle Heilbronner

• Membre du Directoire

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

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Secrétaire Général : Publicis Groupe SA
- Président : Publicis Groupe Services SAS (France)
- Membre du Comité de Direction : Multi Market Services France Holdings SAS (France)
- Représentant de Multi Market Services France Holdings au sein du Comité des actionnaires de Wefcos SAS (France)
- Représentant de Multi Market Services France Holdings au sein du Conseil d'administration de la Régie Publicitaire des Transports Parisiens Metrobus Publicité SA (France)
- Administrateur : Somupi SA (France), US International Holding Company, Inc. (États-Unis), Publicis Groupe Investments BV (Pays-Bas), Publicis Groupe Holdings BV (Pays-Bas), Publicis Holdings BV (Pays-Bas), BBH Holdings Limited (Royaume-Uni), Sapient Corporation (États-Unis), Publicis Limited (Royaume-Uni)

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Administrateur : Sanef SA (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandat ci-dessus



Steve King

• Membre du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017

Né le 8 août 1959, de nationalité britannique

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

Échéance du mandat :
14 septembre 2018

Publicis Groupe SA

133, avenue
des Champs-Élysées

75008 Paris

France

Biographie

En tant que CEO de Publicis Media, Steve King supervise l'ensemble du pôle médias de Publicis Groupe. Il a sous sa responsabilité les marques Starcom, Zenith, MediaVest Spark, Blue 449 et Performics qui réunissent 17 500 employés dans plus de 100 pays. Auparavant, Steve a dirigé ZenithOptimedia Worldwide en tant que CEO et a été l'un des fondateurs, en 1988 de Zenith Media, agence qui a révolutionné le secteur. Reconnu par la profession, Steve King qui est souvent interviewé pour présenter les tendances du marché et présenter sa vision sur les grandes questions concernant les médias a été nommé dans la Power List 2016 du magazine Adweek. Il est membre du Directoire de Publicis Groupe SA depuis juin 2017.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Administrateur : Blue 449, Inc. (États-Unis), Publicis Media, Inc. (États-Unis), Zenith Media Services, Inc (États-Unis), Publicis Media Limited (Royaume-Uni), Walker Media Limited (Royaume-Uni), ZenithOptimedia International Limited (Royaume-Uni), Applied Media Logic Ltd (Afrique du Sud)
- Management Board Member : Apex Exchange, LLC (États-Unis)

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

Néant

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Néant



2.1.1.3 Départs, renouvellements et nominations au cours de l'année 2017

Les fonctions de M. Maurice Lévy en tant que Président et membre du Directoire ont pris fin le 31 mai 2017. L'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 a nommé, à compter du 1^{er} juin 2017, M. Maurice Lévy en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020.

L'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 a également décidé de renouveler les mandats de membre du Conseil de surveillance de MM. Simon Badinter et Jean Charest pour une durée de quatre années. Ces mandats prendront fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020.

Le Conseil de surveillance du 31 mai 2017, après avoir constaté la nomination par l'Assemblée générale des actionnaires du même jour de M. Maurice Lévy en tant que membre du Conseil de surveillance a approuvé la proposition faite par Mme Élisabeth Badinter de le nommer, en son remplacement, en qualité de Président du Conseil de surveillance pour la durée de son mandat de membre du Conseil.

Le Conseil de surveillance a également nommé, après avoir pris acte de la décision de Mme Sophie Dulac de renoncer à la vice-présidence du Conseil, Mme Élisabeth Badinter en qualité de Vice-Présidente pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.

Le Conseil de surveillance a ensuite pris acte de la démission de M. Jerry A. Greenberg de son mandat de membre du Conseil.

Le Conseil de surveillance du 31 mai 2017 a par ailleurs nommé, à compter du 1^{er} juin 2017, MM. Arthur Sadoun et Steve King en tant que membres du Directoire jusqu'au renouvellement du Directoire le 14 septembre 2018 et a conféré la qualité de Président du Directoire à M. Arthur Sadoun.

En outre, conformément à l'article L. 225-79-2 du Code de commerce et à l'article 13 des statuts de la Société, M. Pierre Pénicaud a été désigné par le Comité de Groupe, en date du 20 juin 2017, en tant que membre du Conseil de surveillance représentant les salariés pour une durée de quatre années.

Il est important de remarquer que le plan de succession du Président du Directoire (Maurice Lévy) a été mis en œuvre de façon satisfaisante, sans heurts et dans un climat de grande collaboration entre l'ancien et le nouveau Président (Arthur Sadoun).

Changements intervenus dans la composition du Conseil de surveillance en 2017 :

Membre du Conseil	Départ	Renouvellement	Nomination	Nationalité
Maurice Lévy, Président du Conseil			1 ^{er} juin 2017 ⁽¹⁾	Française
Simon Badinter		31 mai 2017 ⁽¹⁾		Française
Jean Charest		31 mai 2017 ⁽¹⁾		Canadienne
Jerry A. Greenberg	31 mai 2017			Américaine
Pierre Pénicaud, membre représentant les salariés			20 juin 2017 ⁽²⁾	Française

(1) Mandat de 4 ans à échéance de l'AG 2021 statuant sur les comptes de l'exercice 2020.

(2) Mandat de 4 ans à compter de sa désignation.

Changements intervenus dans la composition du Directoire en 2017 :

Membre du Directoire	Départ	Renouvellement	Nomination	Nationalité
Maurice Lévy, Président du Directoire	31 mai 2017			Française
Arthur Sadoun, Président du Directoire			1 ^{er} juin 2017	Française
Steve King			1 ^{er} juin 2017	Britannique

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

Les mandats de membre du Conseil de surveillance de Mmes Élisabeth Badinter et Claudine Bienaimé ainsi que de M. Michel Cicurel arriveront à échéance lors de la prochaine Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018.

Sur recommandation du Comité de nomination, le Conseil de surveillance proposera à la prochaine Assemblée générale le renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Mme Elisabeth Badinter pour une durée de quatre ans.

Le Conseil proposera également à la prochaine Assemblée générale de nommer en qualité de membre indépendant du Conseil, pour une durée de quatre ans, Mme Cherie Nursalim, Vice-Présidente du groupe GITI, de nationalité Indonésienne.

L'amélioration de la composition du Conseil de surveillance est un objectif continu de Publicis, qui s'est traduit par des évolutions considérables ces dernières années et par la proposition de nomination de Mme Nursalim.

Le Conseil est déterminé à continuer à enrichir et à diversifier sa composition pour accroître le nombre de membres indépendants et proposera d'autres nominations aux prochaines assemblées générales.

Par ailleurs, le Conseil de surveillance, à partir des travaux du Comité de nomination, examinera la composition du Directoire à l'occasion de l'expiration de l'ensemble des mandats des membres du Directoire au 14 septembre 2018.

2.1.1.5 Critères d'indépendance, conflits d'intérêt

Le Conseil de surveillance a retenu, pour apprécier l'indépendance de ses membres, les critères proposés par le code Afep-Medef, en écartant, pour les raisons exposées ci-après, le critère lié à la durée maximale des mandats de douze ans, soit :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;



- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- 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 commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.

Le Conseil de surveillance a considéré que la limitation de durée maximale des mandats de douze ans n'est pas adéquate pour les Conseils de surveillance dont le rôle est fondamentalement différent de celui des Conseils d'administration pour lesquels ces critères ont été définis.

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

fonction de surveillance qu'il exerce ainsi que chacun de ses membres. En outre, le Conseil a considéré que les spécificités du secteur de la communication et son évolution mondiale et technologique font que l'expérience acquise est d'une grande utilité pour les membres du Conseil dans l'exercice de leurs responsabilités.

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

Le Conseil de surveillance a vérifié que ses membres n'entretiennent aucune relation d'affaire significative d'un point de vue qualitatif et quantitatif avec le Groupe. Il est rappelé que M. Michel Cicurel n'est plus administrateur de la Société Générale depuis le 18 mai 2016, établissement financier avec lequel Publicis Groupe SA entretient des relations d'affaires.

En application de ces critères, ont été considérés par le Conseil de surveillance comme membres indépendants : Mmes Marie-Josée Kravis et Claudine Bienaimé, et MM. Jean Charest, Michel Cicurel, André Kudelski et Thomas H. Glocher. Le Conseil est ainsi composé pour moitié de membres indépendants. M. Pierre Pénicaud, membre du Conseil représentant les salariés, n'est pas pris en compte pour apprécier cette proportion.

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

	Critère 1 ⁽¹⁾	Critère 2 ⁽²⁾	Critère 3 ⁽³⁾	Critère 4 ⁽⁴⁾	Critère 5 ⁽⁵⁾	Critère 6 ⁽⁶⁾	Critère 7 ⁽⁷⁾	Qualification retenue par le Conseil
Maurice Lévy		✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non indépendant
Élisabeth Badinter	✓	✓	✓		✓			Non indépendant
Sophie Dulac	✓	✓	✓		✓		✓	Non indépendant
Simon Badinter	✓	✓	✓		✓		✓	Non indépendant
Claudine Bienaimé	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Jean Charest	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Michel Cicurel*	✓	✓	✓	✓	✓		✓	Indépendant
Marie-Josée Kravis	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Marie-Claude Mayer		✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non indépendant
Véronique Morali		✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non indépendant
André Kudelski	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Thomas H. Glocher	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant

* Le Conseil de surveillance considère que M. Michel Cicurel, qui a une ancienneté supérieure à douze ans, est néanmoins indépendant pour les raisons exposées ci-avant (également cf. section 2.1.4 – Application du code Afep-Medef : mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »).

(1) Critère 1 : ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : 1) salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; 2) salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide.

(2) Critère 2 : ne pas avoir de mandats croisés.

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

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

(5) Critère 5 : ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.

(6) Critère 6 : ne pas être membre du Conseil de surveillance depuis plus de 12 ans.

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

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

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée contre un membre du Directoire ou du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA ;
- aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée contre ces personnes par des autorités statutaires ou réglementaires ou des organismes professionnels ;

- aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Le Conseil de surveillance a prévu, dans son règlement intérieur, des règles strictes en matière de conflit d'intérêts : le principe est que les membres du Conseil de surveillance doivent pouvoir exercer leur fonction en toute indépendance, l'un par rapport à l'autre et vis-à-vis du Directoire et que chaque membre s'engage, dès qu'il en a connaissance, à informer



le Conseil de tout conflit d'intérêts réel ou potentiel. Durant l'année 2017, aucune situation de conflit d'intérêts n'a été identifiée par le Conseil ou par l'un de ses membres.

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

Société ou ses filiales avec des membres du Conseil de surveillance ou du Directoire de la Société qui donnerait droit à l'attribution d'avantages à la cessation de leurs fonctions ni aucune convention conclue entre la Société, ses filiales et ces personnes, autres que ceux décrits aux sections 2.2 et 2.3. Sauf s'il en est précisé autrement dans la section 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 Les comités de direction

À la suite du changement de la Présidence du Conseil de surveillance et de celle du Directoire en juin 2017, le « Directoire + » a été remplacé par deux nouveaux comités de direction : l'Executive Committee et le Management Committee.

L'Executive Committee a la responsabilité de conduire la transformation du Groupe et se réunit chaque mois. Il est composé des membres du Directoire ainsi que de :

- Carla Serrano, *Chief Strategy Officer* Publicis Groupe ;
- Nigel Vaz, *Digital Business Transformation Lead* Publicis Groupe, *Chief Executive Officer EMEA & APAC* Publicis.Sapient ;
- Véronique Weill, *General Manager* Publicis Groupe ;
- Alan Wexler, *Chief Executive Officer* Publicis.Sapient.

Le Management Committee a la responsabilité des opérations du Groupe et de l'exécution de sa stratégie et se réunit chaque trimestre. Il est composé des membres de l'Executive Committee et de :

- Emmanuel André, *Chief Talent Officer* Publicis Groupe ;

- Valérie Beauchamp, *EVP Business Development* Publicis Groupe ;
- Justin Billingsley, *Chief Operating Officer* Publicis Communications ;
- Agathe Bousquet, *President France* Publicis Groupe ;
- Gerry Boyle, *Chief Executive Officer APAC* Publicis Media ;
- Andrew Bruce, *Chief Executive Officer North America* Publicis Communications ;
- Nick Colucci, *Executive Chairman* Publicis Health, *Chief Operating Officer* Publicis Communications North America ;
- Lisa Donohue, *Chief Executive Officer* Publicis Spine ;
- Tim Jones, *Chief Executive Officer North America* Publicis Media ;
- Loris Nold, *Chief Executive Officer* Publicis Groupe APAC, *Chief Operating Officer* Publicis Communications APAC ;
- Rishad Tobaccowala, *Chief Growth Officer* Publicis Groupe ;
- Alexandra Von Plato, *Chief Executive Officer* Publicis Health ;
- Jarek Ziebinski, *Chief Executive Officer* Publicis One.

2.1.3 Fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés

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 et de contrôle afin d'instaurer un véritable équilibre des pouvoirs.

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

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

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 7 février 2018, le Conseil de surveillance, reconduisant sa délibération du 8 février 2017, a décidé que l'acquisition ou la cession de tout bien immobilier, l'acquisition ou la cession d'entreprises pour une valeur supérieure à 5 % des capitaux propres de la Société ainsi que tout emprunt, toute émission d'obligations et d'actions dépassant ce même pourcentage des capitaux propres seront soumis à l'assentiment préalable du Conseil de surveillance.

Ces dispositions figurent également dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance, au même titre que des règles fondamentales comme celles touchant à l'indépendance des membres du Conseil, aux conflits d'intérêts, à la confidentialité ou aux informations privilégiées. Le règlement fixe également les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés ainsi que ses relations avec le Directoire. Au cours de l'année 2017, le Conseil de surveillance a complété son règlement intérieur quant au rôle du Comité de rémunération et du Comité de nomination et à la possibilité de mettre en place un nouveau Comité intitulé Comité financier, M&A et d'investissement. Le règlement intérieur a été également mis à jour avec certaines recommandations du code Afep-Medef ou dispositions de la loi Sapin 2 et du règlement européen sur les abus de marché concernant l'information privilégiée et avec la mise en place d'une représentation des salariés au sein 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.

Fonctionnement

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



la possibilité de participer aux réunions par moyens de vidéoconférence ou de télécommunication et ce, dans le cadre prévu par la loi et la réglementation. Préalablement aux réunions, le Directoire communique aux membres du Conseil les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission. Les documents nécessaires à l'examen des points à l'ordre du jour parviennent normalement aux membres du Conseil quelques jours à l'avance. Le Directoire se tient en permanence à la disposition de tout membre du Conseil qui souhaiterait des éclaircissements ou des informations complémentaires. Le Conseil de surveillance peut décider de se réunir hors la présence du Directoire notamment en ce qui concerne les délibérations sur les rémunérations des membres du Directoire. Des réunions peuvent être organisées avec des dirigeants du Groupe notamment pour présenter les plans d'action stratégiques mis en place.

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

Missions du Président du Conseil de surveillance

M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017, assure la transition managériale avec le nouveau Directoire. Il accompagne de manière active mais non opérationnelle le Directoire, en tant que de besoin, répond aux consultations du Directoire sur tous les événements significatifs pour la Société, poursuit avec les grands clients du Groupe la relation de confiance engagée il y a plusieurs décennies, coordonne les efforts auprès des pouvoirs publics dans les pays où opère Publicis et fait bénéficier le Groupe de ses années d'expérience. Il participe à trois Comités du Conseil : Comité de nomination, Comité de rémunération et Comité des risques et stratégies. Pendant cette première année, il s'est dédié à temps plein au Groupe.

Activité du Conseil de surveillance en 2017

Le Conseil s'est réuni six fois au cours de l'année 2017 avec un taux d'assiduité de 96 %.

Les principaux points examinés et décisions prises par le Conseil de surveillance lors de ses réunions en 2017 ont été les suivants :

- Lors de sa séance du 8 février 2017, 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 2016, après avoir entendu le Comité d'audit et les commentaires des commissaires aux comptes. Le Conseil a reconduit les limitations de pouvoirs du Directoire et les autorisations annuelles données en matière de cautions, d'avals et de garanties. Le Conseil a été informé de la procédure interne de traitement de l'information privilégiée mise en place par le Directoire en application du règlement européen sur les abus de marché et de la doctrine de l'Autorité des marchés financiers. Le Conseil a été avisé de la préparation de l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017.
- Lors de sa séance du 1^{er} mars 2017, le Conseil s'est prononcé sur les projets de résolutions à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires. Il a examiné les critères d'indépendance de ses membres et a renouvelé le statut d'indépendant des membres qui l'étaient précédemment. Le Comité des risques et stratégies a présenté son rapport. Hors la présence des membres du Directoire le Conseil a examiné la synthèse et tiré les enseignements des conclusions de l'autoévaluation annuelle de ses travaux pour l'exercice 2016, a arrêté les termes de son rapport sur le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice 2016 et a approuvé le rapport de la Présidente sur le fonctionnement du Conseil de surveillance et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Après avoir entendu le rapport du Comité de rémunération, le Conseil a arrêté la rémunération variable, au titre de l'exercice 2016, de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner

et de M. Jean-Michel Etienne, membres du Directoire, il a approuvé les critères d'attribution proposés pour le bonus 2017 et maintenu, pour 2017, la même rémunération fixe annuelle qu'en 2016. Le Conseil a fixé le montant de la rémunération fixe et les critères d'attribution de la rémunération variable, à compter du 1^{er} juin 2017, de M. Arthur Sadoun, futur Président du Directoire, et M. Steve King, futur membre du Directoire, et s'est prononcé sur les engagements portant sur leur indemnité de fin de mandat ou de départ et de non-concurrence. Hors la présence de M. Maurice Lévy, Président du Directoire, le Conseil, sur recommandation du Comité de rémunération, a fixé sa rémunération variable au titre de 2016 versée en 2017 et a fixé sa rémunération 2017 tant au titre de son mandat de Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017 que de son futur mandat de Président du Conseil de surveillance à compter du 1^{er} juin 2017. Le Conseil a arrêté la politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance à soumettre au vote des actionnaires en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce.

- Lors de sa séance du 31 mai 2017, le Conseil a nommé M. Maurice Lévy Président du Conseil, après avoir constaté sa nomination par l'Assemblée générale des actionnaires en qualité de membre du Conseil, et Mme Élisabeth Badinter Vice-Présidente, à compter du 1^{er} juin 2017, puis a revu la composition de ses quatre Comités. Il a nommé M. Arthur Sadoun, Président du Directoire, et M. Steve King, membre du Directoire, à compter du 1^{er} juin 2017. Le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 31 mars 2017 et des comptes sociaux et consolidés trimestriels de la Société. Le Comité d'audit a présenté son rapport. La situation du Groupe à fin avril 2017, 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.
- Lors de la première partie de sa séance du 19 juillet 2017, M. Arthur Sadoun a exposé les grands objectifs et enjeux du Groupe dans le cadre du concept de « The Power of One » et présenté son programme d'actions. En seconde partie de séance, le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 30 juin 2017 et a examiné les comptes sociaux et consolidés semestriels, après avoir entendu le rapport du Comité d'audit et les conclusions des commissaires aux comptes. Les prévisions actualisées à fin 2017 lui ont été présentées. Les votes et questions émis lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 ont été analysés. Hors la présence du Directoire, le Conseil a pris connaissance du rapport du Comité de rémunération et du Comité de nomination.
- Lors de sa séance du 13 septembre 2017, le Président du Directoire a fait un bilan de la situation du Groupe au cours des cent premiers jours de sa présidence et présenté les actions entreprises ainsi que les priorités des prochains mois. Le Conseil a été informé des résultats du Groupe au 31 août 2017 et des prévisions annuelles. Il a pris connaissance de l'évolution des dépenses publicitaires et du marché des médias. Le Comité des risques et stratégies et le Comité d'audit ont présenté leur rapport. Le Conseil a discuté de la cybersécurité et des mesures qui sont mises en place au sein du Groupe. Il a été informé des obligations résultant de la loi du 28 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre et de l'élaboration en cours du plan de vigilance de Publicis. Hors la présence des membres Directoire autres que le Président, le Conseil a entendu les rapports du Comité de rémunération et du Comité de nomination.
- Lors de la première partie de sa séance du 29 novembre 2017, le Professeur Yves Frégnac a fait une présentation sur le Big Data et l'Intelligence Artificielle. En seconde partie de séance, le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 30 septembre 2017, et a examiné les comptes sociaux et consolidés du troisième trimestre après avoir entendu le rapport du Comité d'audit. La situation et les résultats du Groupe à fin octobre ainsi que les prévisions actualisées



ont été présentées. Le Conseil a été informé des grands principes des engagements 2018 et du plan d'action d'économies qui sera mis en place en 2018. Le Conseil a fait une revue annuelle des conventions et engagements réglementés conclus et autorisés antérieurement et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2017 et a considéré que les raisons ayant justifié ces autorisations restaient pertinentes. Le Conseil a été informé de la politique du Groupe en matière de harcèlement et discrimination. Le Comité de rémunération et le Comité de nomination ont présenté leur rapport.

Évaluation du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance effectue annuellement une autoévaluation de ses travaux, dont il examine la synthèse et tire les enseignements. Pour procéder à cette évaluation, chacun des membres du Conseil répond à un questionnaire ; les résultats sont synthétisés et commentés. Mme Claudine Bienaimé, membre indépendant, a réalisé cette évaluation, au titre de l'exercice 2016, avec l'appui de la Direction juridique. L'analyse des conclusions de l'évaluation 2016 a été présentée lors de la séance du Conseil de surveillance du 1^{er} mars 2017. Il ressort de cette analyse que le Conseil se déclare globalement satisfait de son fonctionnement, et particulièrement de sa relation avec le Directoire, de l'évolution de la Gouvernance du Groupe, du travail réalisé au sein des Comités et de la contribution individuelle de ses membres. Toutefois, le Conseil souhaite être plus régulièrement informé sur les thèmes significatifs par des notes d'information et mieux connaître les dirigeants du Groupe (hors Directoire). Il considère que les rémunérations des dirigeants du Groupe et des talents, la composition du Directoire et le suivi de la transformation du Groupe sont des sujets prioritaires. Il constate que ses comités dans l'ensemble fonctionnent bien.

L'évaluation montre que les recommandations des années précédentes ont été progressivement mises en application (échelonnement des mandats des membres du Conseil, diversité de la composition du Conseil, progression de l'indépendance du Conseil, renforcement du Comité d'audit, présentation des métiers et connaissance des dirigeants du Groupe).

Pour l'exercice 2017, cette évaluation a été également menée par Mme Claudine Bienaimé, avec l'appui de la Direction juridique ; les conclusions ont été présentées lors de la séance du 7 mars 2018.

Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice 2017

Lors de la séance du Conseil de surveillance du 7 février 2018, le Directoire a communiqué son rapport de gestion ainsi que les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2017. Le Conseil les a examinés, a pris connaissance de l'avis du Comité d'audit sur l'arrêté des comptes et a échangé avec les commissaires aux comptes. Après avoir reçu toutes les informations qui paraissaient utiles, le Conseil n'a pas eu d'observation à formuler.

Les comités spécialisés du Conseil de surveillance

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

Chaque Comité est composé au minimum de trois membres et au maximum de cinq membres personnes physiques membres du Conseil de surveillance, désignés par celui-ci. Les membres sont choisis pour leur compétence et leur expertise dans le domaine d'intervention du Comité.

Les Comités peuvent s'adjoindre à titre exceptionnel ou permanent un consultant externe dont ils fixent la rémunération.

Les quatre comités spécialisés (Comité de nomination, Comité de rémunération, Comité d'audit et Comité des risques et stratégies) aident le Conseil de surveillance dans l'accomplissement de ses missions dans le but d'améliorer ainsi le gouvernement d'entreprise au sein du Groupe. Les comités ont été réorganisés, au cours de l'année 2017, en raison de la démission du Conseil de surveillance de M. Jerry A. Greenberg, membre du Comité de rémunération et du Comité des risques et stratégies, et de la nomination de M. Maurice Lévy en qualité de Président du Conseil, ainsi que de la désignation de M. Pierre Pénicaud en tant que membre du Conseil représentant les salariés.

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

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

Comité de nomination

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

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

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

Le Comité de nomination s'est réuni trois fois au cours de l'année 2017 avec un taux d'assiduité de 87 %.

Au cours de l'année 2017, le Comité de nomination s'est penché sur l'indépendance des membres du Conseil et a confirmé les critères retenus pour apprécier cette indépendance. Le Comité a poursuivi ses réflexions pour enrichir la composition du Conseil en 2018. Le Comité a pris acte de la désignation par le Comité de Groupe de Publicis Groupe SA de M. Pierre Pénicaud en tant que membre du Conseil de surveillance représentant les salariés et a proposé sa désignation, comme souhaité par M. Pierre Pénicaud, en tant que membre du Comité des risques et stratégies.

Comité de rémunération

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



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

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

Le Comité de rémunération s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2017 avec un taux d'assiduité de 93 %.

Au cours de l'année 2017, le Comité a examiné les questions relatives à la rémunération (parties fixe et variable) des membres du Directoire en place et des nouveaux membres du Directoire à compter du 1^{er} juin 2017, de M. Maurice Lévy tant au titre de son mandat de Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017 qu'à celui de Président du Conseil de surveillance à compter du 1^{er} juin 2017 et proposé au Conseil de surveillance les décisions à prendre les concernant. Le Comité a fait part au Conseil de ses recommandations relatives aux engagements de non-concurrence et aux indemnités de fin de mandat ou de départ des nouveaux membres du Directoire.

Le Comité a également examiné les questions relatives à la politique de rémunération en actions, notamment la mise en place d'un LTIP 2017, plan de rémunération en actions pour les principaux dirigeants du Groupe (hors Directoire). Le Comité a examiné les systèmes de rémunération des collaborateurs clés du Groupe et leur évolution possible. Soucieux du sujet prioritaire qu'est la politique de rémunération de Publicis dans un environnement très concurrentiel et international, le Comité a mandaté un consultant externe pour évaluer la pertinence du système de rémunération du Groupe, son adaptation au nouvel environnement dans lequel Publicis opère et pour proposer des améliorations aux mécanismes actuels. Les conclusions de l'étude ainsi réalisée servent de support aux aménagements que le Comité a proposés au Conseil pour 2018.

Comité des risques et stratégies

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

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

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

Le Comité des risques et stratégies s'est réuni deux fois au cours de l'année 2017 avec un taux d'assiduité de 89 %.

Au cours de l'année 2017, le Comité a examiné et actualisé la cartographie des risques du Groupe. Conformément à la loi Sapin 2 sur les nouvelles obligations en matière de prévention et de lutte contre la corruption, le Comité a mis à jour la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence qui sert de base à des contrôles et à des audits bien que Publicis n'opère pas dans un secteur particulièrement exposé à ces risques. Le Comité a également revu les principaux risques en matière de cybersécurité et les mesures mises en œuvre pour les réduire. Le Comité a discuté des grandes options stratégiques en termes de transformation, de développement et d'acquisitions.

Comité d'audit

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

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

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

Le Comité d'audit s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2017 avec un taux d'assiduité de 89 %.

Au cours de l'exercice 2017, le Comité d'audit a été régulièrement informé tant du programme, des résultats et des mesures correctives mises en œuvre à la suite des dispositifs de contrôle interne, que du résultat des missions d'audit interne et de leur suite, ainsi que des principaux litiges en cours et de leur évolution. Il a été également informé de toutes les fraudes ou tentatives de fraudes dont le Groupe aurait pu avoir connaissance. Le Comité d'audit a entendu les commissaires aux comptes hors la présence du management lors de ses réunions sur les comptes. Le Comité s'est assuré de l'indépendance des commissaires aux comptes et du suivi de la réalisation de leurs missions. Les commissaires aux comptes ont présenté



leur méthodologie, leur scope d'audit et les principaux sujets techniques des comptes audités et ont détaillé leurs travaux au Comité. Le Comité a revu et autorisé les honoraires des missions supplémentaires confiées aux commissaires aux comptes et émis un avis sur le budget de leurs honoraires pour l'exercice 2017. Le Comité a pris connaissance des plans d'action visant à réduire les coûts du Groupe. Le plan d'action en matière de devoir de vigilance des sociétés mères lui a été présenté. Le Comité a suivi le processus de certification de l'audit interne par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) qui a été obtenue le 13 mars 2017. Le Comité a rendu compte au Conseil de surveillance de l'exercice de

ses missions, des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et de son rôle dans ce processus.

Du fait de leurs parcours professionnels, les quatre membres du Comité disposent de compétences particulières en matière financière et comptable.

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

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

Dans le cadre de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce et visée à l'article 27.1 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 8 – Critère d'indépendance des administrateurs Durée maximum de douze ans pour les mandats des membres du Conseil d'administration. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.</p>	<p>Le Conseil a écarté le critère de durée maximum de douze 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>En outre, le Conseil a considéré que les spécificités du secteur de la communication et son évolution mondiale et technologique font que l'expérience acquise est d'une grande utilité pour les membres du Conseil dans l'exercice de leurs responsabilités.</p> <p>Attentif aux recommandations du code Afep-Medef sur ce critère, le Conseil de surveillance a mis en œuvre une politique volontariste de renouvellement de ses membres. Le dernier mandat exercé depuis plus de douze ans dont le membre du Conseil, M. Michel Cicurel, est qualifié d'indépendant arrivera à échéance à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017.</p>
<p>Article 17.1- Composition du Comité en charge des rémunérations</p>	<p>M. Pierre Pénicaut a été désigné membre du Conseil de surveillance représentant les salariés par le Comité de Groupe de Publicis Groupe SA, le 20 juin 2017. M. Pierre Pénicaut est, à sa demande, membre du Comité des risques et stratégies. Le Conseil a soutenu cette demande estimant que son expérience significative dans le Groupe et ses connaissances opérationnelles sont des atouts pour ce Comité. En qualité de membre du Conseil, M. Pierre Pénicaut participe naturellement aux réunions de revue des rémunérations des mandataires sociaux, ce qui lui permet de s'exprimer sur ces sujets.</p>



2.1.5 Code de déontologie

Le Groupe dispose d'un corpus de règles de comportement et d'éthique sous l'appellation « Janus ». Il est applicable à tous les niveaux hiérarchiques du Groupe et établit les règles de conduite pour mener les opérations : « *The Publicis way to behave and to operate* ». Il a été mis à jour en avril 2015, a été distribué dans tous les réseaux et est disponible en sept langues.

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

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

Ces règles de déontologie ont pour objectif de doter le Groupe de procédures et de règles strictes quant à la façon d'exercer notre métier dans le monde entier et dans tous les domaines : gestion humaine, éthique du métier, gestion des finances, responsabilité de chacun. Il s'agit, entre autres, de favoriser la diversité et la prévention des actions

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

Ce Code est disponible sur la page du site Internet du Groupe (www.publicisgroupe.com) sous la rubrique « Responsabilité sociale de l'Entreprise », dans la sous-rubrique « Publications RSE » puis « Code 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 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Publicis Groupe a mis en place une politique de rémunération attractive et exigeante, ayant pour but de motiver et inciter les collaborateurs à apporter une forte contribution pour l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe et pour en assurer la performance à long terme. La structure de rémunération est communiquée de manière transparente et claire aux collaborateurs, aux actionnaires et aux investisseurs.

Les développements qui suivent décrivent la philosophie et les principes de la politique de rémunération des mandataires sociaux. Publicis Groupe se réfère aux recommandations du code Afep-Medef en matière de rémunérations.

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise présente notamment les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Conseil de surveillance. En application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, il sera proposé lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018 d'approuver les politiques de rémunération, au titre de l'exercice 2018, des membres du Conseil de surveillance et du Directoire telles qu'explicitées aux sections 2.2.1.1, 2.2.1.2 et 2.2.3.1 ci-après ; à cette fin quatre résolutions

seront proposées (quinzième à dix-huitième résolutions). Des résolutions de cette nature seront soumises chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires dans les conditions prévues par la loi. Si l'Assemblée générale de Publicis Groupe SA n'approuvait pas ces résolutions, les rémunérations seraient déterminées conformément aux rémunérations attribuées au titre de l'exercice précédent ou, en l'absence de rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent, conformément aux pratiques existant au sein de la Société.

Par ailleurs, en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président du Conseil de surveillance, au Président du Directoire et aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2017, sont soumis pour approbation (voir section 2.2.4.2 ci-après) à l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018. Il est précisé que le versement en 2018 des éléments de rémunération variables et exceptionnels attribués au titre de l'exercice 2017 au Président du Directoire et aux membres du Directoire, tels qu'ils sont exposés ci-après, sera conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire de ces éléments de rémunération dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 II du Code de commerce.

2

2.2.1 Rémunération des membres du Conseil de surveillance

Les sections 2.2.1.1 et 2.2.1.2 constituent le rapport sur les critères et principes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président et aux membres du Conseil de surveillance qui sont soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018 dans ses quinzième et seizième résolutions en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce. Ces principes et critères sont applicables pour l'exercice 2018.

2.2.1.1 Principes et critères de rémunération des membres du Conseil de surveillance

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

Enveloppe globale de jetons de présence

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 SA.

L'Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2014 a fixé une enveloppe annuelle de 1,2 million d'euros pour les jetons de présence des membres du Conseil de surveillance, valable pour chaque exercice et jusqu'à nouvelle décision des actionnaires.

Allant au-delà des recommandations du code Afep-Medef, le Conseil de surveillance a décidé que la répartition des jetons de présence entre les membres du Conseil de surveillance sera exclusivement liée à leur participation effective aux réunions du Conseil de surveillance et à celles des comités.

Dans le cadre de l'enveloppe globale maximale des jetons de présence votée par l'Assemblée générale des actionnaires, chaque membre du Conseil de surveillance perçoit un montant de 5 000 euros pour chaque réunion du Conseil de surveillance et de chaque comité à laquelle il participe. À sa demande, M. Pierre Pénicaut percevra un montant de 2 500 euros pour chaque réunion du Conseil de surveillance et de chaque comité à laquelle il participe et la Société a décidé d'affecter un montant équivalent à une œuvre caritative.

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

À titre informatif, l'enveloppe de jetons de présence a été utilisée à 59 % pour l'année 2017.

Rémunérations exceptionnelles

Conformément à l'article 17 III des statuts de la Société, le Conseil de surveillance peut allouer, en se conformant à la législation en vigueur, des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats spécifiques confiés à ses membres.



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

À titre informatif, il est précisé que cette faculté n'a pas été utilisée durant l'exercice 2017.

Cette politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2018, est soumise à l'approbation (vote *ex ante*) de l'Assemblée des actionnaires du 30 mai 2018 dans sa seizième résolution en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce.

Rémunération de la Vice-Présidente

Mme Élisabeth Badinter ne perçoit pas, hors les jetons de présence, de rémunération spécifique au titre de son mandat de Vice-Présidente du Conseil de surveillance qui a pris effet au 1^{er} juin 2017. Mme Élisabeth Badinter n'a pas de contrat de travail avec Publicis Groupe SA ou une de ses filiales.

2.2.1.2 Principes et critères de rémunération du Président du Conseil de surveillance

Conformément à l'article 17 I des statuts de la Société, le Président peut, outre les jetons de présence, percevoir des rémunérations spécifiques au titre de ses fonctions (non comprises dans l'enveloppe annuelle de jetons de présence). Le montant de ces rémunérations est déterminé par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité de rémunération, en tenant compte des missions qui lui sont attribuées.

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

À la suite de l'annonce le 26 janvier 2017 du choix du Conseil de surveillance de nommer M. Arthur Sadoun à compter du 1^{er} juin 2017 pour succéder à M. Maurice Lévy en tant que Président du Directoire de Publicis Groupe SA, Mme Élisabeth Badinter a proposé que M. Maurice Lévy rejoigne le Conseil de surveillance et lui succède en tant que Président.

2.2.1.3 Montants versés en 2017 aux membres du Conseil de surveillance

La rémunération totale incluant les avantages de toute nature versée durant l'exercice clos le 31 décembre 2017 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.

La rémunération des membres du Conseil de surveillance se compose exclusivement de jetons de présence, à l'exception de la rémunération

À ce moment crucial de l'histoire de Publicis Groupe qui conjugue la succession de M. Maurice Lévy et la transformation du Groupe, le Conseil de surveillance a demandé à M. Maurice Lévy d'accompagner activement cette transition, et pour ce faire a souhaité désigner M. Maurice Lévy en tant que Président du Conseil de surveillance à compter du 1^{er} juin 2017. La nomination de M. Maurice Lévy en tant que membre du Conseil de surveillance de la Société a été approuvée par l'Assemblée des actionnaires du 31 mai 2017.

M. Maurice Lévy, dans son nouveau rôle de Président du Conseil de surveillance, accompagne de manière active mais non opérationnelle le Directoire dans cette phase de transition progressive et, plus particulièrement, poursuit avec les grands clients du Groupe la relation de confiance engagée il y a souvent plusieurs décennies. Il est consulté par les membres du Directoire en tant que de besoin sur les événements significatifs, coordonne les efforts auprès des pouvoirs publics dans les pays où opère Publicis et fait bénéficier le Groupe de ses 47 années d'expérience.

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

M. Maurice Lévy n'a pas de contrat de travail avec Publicis Groupe SA ou une de ses filiales.

La politique de rémunération de M. Maurice Lévy en tant que Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2017 a été approuvée, avec sa nomination, par l'Assemblée des actionnaires du 31 mai 2017 (huitième résolution) en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce (vote *ex ante*).

Cette politique n'a pas été modifiée au titre de l'exercice 2018, et est soumise à l'approbation (vote *ex ante*) de l'Assemblée des actionnaires du 30 mai 2018 dans sa quinzième résolution.

versée au Président (voir 2.2.1.2), et à l'exception des salaires payés à Mme Marie-Claude Mayer et à M. Pierre Pénicaud au titre de leurs fonctions salariées dans le Groupe en 2017. Le cas échéant, le montant de la partie fixe et de la partie variable inclus dans la rémunération totale est signalé. La rémunération globale est exprimée en euros. Les montants indiqués sont les montants bruts avant prélèvements sociaux et fiscaux.



Rémunérations (en euros) versées durant l'exercice 2017 aux membres du Conseil de surveillance (montants bruts avant prélèvements sociaux et fiscaux)

	Rémunération brute totale 2017 dont	Partie fixe	Partie variable	Jetons de présence	Avantages en nature ⁽⁹⁾	Rémunération brute totale 2016	Dont partie fixe
Maurice Lévy ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	-
Élisabeth Badinter ⁽²⁾	160 000	100 000	-	60 000	-	295 000	240 000
Sophie Dulac	30 000	-	-	30 000	-	35 000	-
Simon Badinter	35 000	-	-	35 000	-	35 000	-
Claudine Bienaimé	100 000	-	-	100 000	-	105 000	-
Michel Cicurel	90 000	-	-	90 000	-	65 000	-
Hélène Ploix ⁽³⁾	-	-	-	-	-	30 000	-
Amaury de Seze ⁽⁴⁾	50 000	-	-	50 000	-	70 000	-
Henri-Calixte Suaudeau ⁽³⁾	-	-	-	-	-	25 000	-
Gérard Worms ⁽³⁾	-	-	-	-	-	35 000	-
Véronique Morali	90 000	-	-	90 000	-	75 000	-
Marie-Josée Kravis	55 000	-	-	55 000	-	50 000	-
Marie-Claude Mayer ⁽⁵⁾	344 167	229 167	70 000	45 000	-	370 000	250 000
Jean Charest	75 000	-	-	75 000	-	50 000	-
Jerry Greenberg ⁽⁶⁾	90 000	-	-	90 000	-	30 000	-
Thomas Glocer ⁽⁷⁾	30 000	-	-	30 000	-	-	-
André Kudelski ⁽⁷⁾	30 000	-	-	30 000	-	-	-
Pierre Pénicaud ⁽⁸⁾ Membre représentant les salariés	70 000	70 000	-	-	-	-	-

(1) Début du mandat, en qualité de Président du Conseil de surveillance, le 1^{er} juin 2017.

(2) Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017, Vice-Présidente du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017.

(3) Fin de mandat de membre du Conseil de surveillance le 27 mai 2015.

(4) Fin de mandat de membre du Conseil de surveillance le 25 mai 2016.

(5) Mme Marie-Claude Mayer a été titulaire d'un contrat de travail avec Publicis Conseil jusqu'au 1^{er} décembre 2017, date de son départ en retraite. Au titre de ses fonctions salariées Mme Mayer a perçu en 2017 une rémunération fixe de 229 167 euros, une rémunération variable au titre de 2016 de 70 000 euros et une prime exceptionnelle de 125 000 euros, et, à l'occasion de son départ en retraite, une indemnité légale de départ en retraite de 475 289 euros et une indemnité compensatrice de congés payés de 16 667 euros.

(6) Démission le 31 mai 2017.

(7) Début de mandat de membre du Conseil de surveillance le 25 mai 2016.

(8) Nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés le 20 juin 2017. M. Pénicaud n'a pas perçu de jetons de présence en 2017, et a perçu au titre de ses fonctions salariées un salaire fixe de 70 000 euros.

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

Le tableau de synthèse des éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à Mme Élisabeth Badinter, Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017, figurant à la section 2.2.4.2 ci-après sera soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018 pour approbation dans sa huitième résolution en application de L. 225-100 II du Code de commerce.

Le tableau de synthèse des éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017, figurant à la section 2.2.4.2 ci-après sera soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018 pour approbation dans sa dixième résolution en application de L. 225-100 II du Code de commerce.



2.2.2 Rémunération et avantages de M. Maurice Lévy en tant que Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017

Pour mémoire, depuis le 1^{er} janvier 2012, la rémunération de M. Maurice Lévy en sa qualité de Président du Directoire a été uniquement variable et liée à la réalisation, d'une part, de critères de performance financiers du Groupe et, d'autre part, de critères individuels non financiers. Son mandat de Président du Directoire ayant pris fin le 31 mai 2017, il était apparu impossible au Conseil de surveillance de mesurer la performance du Groupe uniquement sur les cinq premiers mois de 2017. Le Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA avait donc décidé d'étendre le montant de la rémunération obtenue au titre de 2016 et de la fixer *pro rata temporis* pour les cinq premiers mois de l'exercice 2017.

Le mandat de M. Maurice Lévy en tant que Président du Directoire a expiré à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017.

Outre sa rémunération fixe pour les cinq premiers mois de 2017 explicitée ci-dessus, M. Maurice Lévy n'a pas perçu de rémunération ou d'indemnité à l'occasion de l'expiration de son mandat de Président du Directoire.

La politique de rémunération pour M. Maurice Lévy, en tant que Président du Directoire pour l'exercice 2017, a été approuvée (vote *ex ante*) par l'Assemblée des actionnaires du 31 mai 2017 (onzième résolution) en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce.

2.2.3 Rémunération du Directoire

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

La section 2.2.3.1 constitue le rapport sur les critères et principes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président et aux membres du Directoire qui sont soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018 dans ses dix-septième et dix-huitième résolutions en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce. Ces principes et critères sont applicables pour l'exercice 2018.

2.2.3.1 Principes et critères de rémunération des membres du Directoire

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

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

Elle s'appuie en outre sur une analyse approfondie (en utilisant les services de consultants externes au Groupe) des pratiques de marché observées en France et à l'étranger, à la fois dans les grands groupes internationaux en général et, de manière plus spécifique, dans les entreprises concurrentes de Publicis Groupe à la fois en termes d'activité et de talents. On notera que les principaux concurrents de Publicis Groupe sont des entreprises américaines et britanniques.

Cette politique de rémunération repose sur les objectifs suivants :

- attirer, développer, retenir et motiver les meilleurs talents, dans un secteur d'activité qui repose fondamentalement sur la valeur des collaborateurs et où la guerre des talents est particulièrement forte notamment dans le cadre de la transformation digitale en cours dans toute l'industrie ;

- encourager les dirigeants à réaliser une performance à la fois élevée, croissante et pérenne dans un environnement toujours plus concurrentiel où de nouveaux acteurs venus du conseil ou des technologies sont devenus des concurrents directs de Publicis Groupe.

Elle est guidée par trois principes :

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

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.

Éléments composant la rémunération des membres du Directoire

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

RÉMUNÉRATION FIXE

La partie fixe est déterminée en prenant en compte :

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



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

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

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

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

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

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

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

- la performance globale (croissance organique et marge opérationnelle) du Groupe et/ou celle du réseau d'appartenance du 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 et sont proposés par le Comité de rémunération au Conseil de surveillance pour validation.

Les éléments détaillés de la rémunération annuelle variable pour les exercices 2017 et 2018 sont explicités ci-après aux sections 2.2.3.2 pour le Président du Directoire et 2.2.3.3 à 2.2.3.5 pour les autres membres actuels du Directoire.

RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME

Le programme de rémunération en actions doit être incitatif sur le long terme ; il est assujéti à des conditions de performance exigeantes pour fidéliser les titulaires des fonctions clefs de l'organisation tout en les mobilisant sur le long terme dans une communauté d'intérêts avec les

actionnaires de Publicis Groupe SA (voir section 5.6 note 28 des annexes aux états financiers consolidés).

Attribution d'actions

Les membres du Directoire peuvent bénéficier de deux types de programmes de rémunération en actions attribués tous les trois ans :

- Plan d'intéressement à long terme triennal dit « **LTIP** Directoire » :
 Dans le cadre de ce plan, les membres du Directoire se voient attribuer des actions, sous une double condition de performance et de présence.
 Performance : l'acquisition des actions est soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité mesurés à l'issue de la période concernée. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront alors livrables si les autres conditions sont remplies.
 Présence : l'acquisition des actions est également soumise à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de trois ans.
- Plan d'attribution d'actions gratuites triennal dit « **LionLead** » :
 Dans le cadre de ce plan, les membres du Directoire se sont vus attribuer des actions gratuites, sous une double condition de performance et de présence, ainsi que d'un investissement personnel en actions Publicis.
 Performance : l'acquisition des actions est soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans, à savoir la réalisation – voire le dépassement – d'un objectif de marge opérationnelle fixé au budget annuel, ainsi que la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparés à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. En outre, une partie de ces actions est soumise à une condition de performance de marché : cours de l'action Publicis Groupe SA après la clôture de la dernière année du plan par comparaison avec le cours au moment de l'attribution. Le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte de l'ensemble de ces critères sur la période concernée.
 Présence : l'acquisition des actions est également soumise à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de trois ans.
 Investissement : l'attribution des actions est également soumise au maintien d'un investissement en actions de l'entreprise.

Les caractéristiques de ces plans pour les membres du Directoire sont les suivantes :

Type de plan	LTIP	
Conditions de performance	Taux de croissance organique de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence	Taux de marge opérationnelle de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence
Typologie des conditions de performance	Performances relatives comparées au groupe de référence Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe	
Pondération	50 % des actions attribuées	50 % des actions attribuées
Acquisition	<ul style="list-style-type: none"> ● ≥ à la moyenne du groupe de référence : 100 % actions livrées ● ≤ 80 % de la moyenne du groupe de référence : 0 ● Entre 80 % et 100 % : le nombre d'actions attribué est réduit de 5 % pour chaque 1 % de performance constatée en dessous de 100 % 	<ul style="list-style-type: none"> ● Taux de marge le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % actions livrées ● Taux de marge en 2^e position : 50 % ● Taux de marge en 3^e position : 15 % ● Taux de marge en 4^e position : 0
Période de performance	Période de 3 ans à l'issue de laquelle les performances sont calculées	



Type de plan			LionLead
Conditions de performance	Taux de croissance organique de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence	Taux de marge opérationnelle de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence	Atteinte de la marge opérationnelle en valeur (millions d'euros) prévue au budget de Publicis Groupe
Typologie des conditions de performance	Performances relatives comparées au groupe de référence Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe		Performance interne absolue
Pondération	25 % des actions attribuées	25 % des actions attribuées	50 % des actions attribuées
Acquisition	<ul style="list-style-type: none"> • \geq à la moyenne du groupe de référence : 100 % actions livrées • \leq 80 % de la moyenne du groupe de référence : 0 • Entre 80 % et 100 % : le nombre d'actions attribué est réduit de 5 % pour chaque 1 % de performance constatée en dessous de 100 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de marge le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % actions livrées • Taux de marge en 2^e position : 50 % • Taux de marge en 3^e position : 15 % • Taux de marge en 4^e position : 0 	<ul style="list-style-type: none"> • = à la marge fixée : 100 % actions livrées • Aucune action attribuée si la marge réalisée est inférieure de 50 millions d'euros ou plus par rapport à l'objectif • Entre ce seuil à - 50 millions d'euros de l'objectif et la marge fixée au budget : calcul linéaire du nombre d'actions attribuées • Si $>$ à la marge fixée avec un cap de la surperformance à 150 millions d'euros : des actions de surperformance sont attribuées
Période de performance	Période de 3 ans à l'issue de laquelle sont calculées les performances		

EXIGENCE DES CRITÈRES

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

Le taux d'atteinte observé historiquement montre bien le caractère ambitieux des plans. Les conditions de performance utilisées sont adaptées et exigeantes, tout en permettant aux plans d'être un outil de motivation et de fidélisation des dirigeants de Publicis Groupe.

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

Plan	2013-2015 LionLead2	2013-2015 LTIP Directoire
Taux	50 %	53,2 %

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

Le troisième critère d'atteinte de la marge opérationnelle en valeur prévue au budget pour chacune des années du plan a été ajouté aux deux critères historiques pour le plan LionLead3.

UNICITÉ DES CONDITIONS DE PERFORMANCE

Les mêmes conditions de performance sont utilisées jusqu'à présent 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.

PÉRIODE D'ACQUISITION

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

CONDITION DE PRÉSENCE

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

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

NIVEAU MAXIMUM D'ATTRIBUTION

Les attributions d'actions aux membres du Directoire sont plafonnées à 0,3 % du capital social de la Société et ce plafond est très loin d'être atteint compte tenu du niveau réel d'acquisition à l'issue de la période de performance. Ce plafond est global et commun au plafond de 0,3 % pour les options de souscription et d'achat d'actions.

OBLIGATION DE DÉTENTION DES ACTIONS

Le Conseil de surveillance a décidé que, en sus des règles spécifiques aux plans LTIP et LionLead, les membres du Directoire doivent conserver au nominatif au moins 20 % des actions qui leur ont été attribuées pendant toute la durée de leur mandat. En outre, conformément au code Afep-Medef, les membres du Directoire s'engagent à ne pas utiliser



d'instruments de couverture sur des actions à recevoir ou des actions reçues mais inaccessibles.

PÉRIODICITÉ D'ATTRIBUTION

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

Les plans LTIP 2016-2018 et LionLead3 ont été attribués en 2016 pour une période de trois ans.

PLAN EXCEPTIONNEL SPRINT TO THE FUTURE

Le Groupe a annoncé le 20 mars 2018 un plan de transformation stratégique accompagné d'objectifs financiers ambitieux pour les trois années qui viennent.

Le Directoire a souhaité qu'une vingtaine de dirigeants clés du Groupe soient pleinement incités à la réussite de ce plan de transformation et a décidé de procéder, dans ce contexte particulier, à une attribution exceptionnelle d'actions de performance qui couvrira la période 2018-2020 dans le cadre de l'autorisation de l'assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2016. Le Conseil de surveillance, après avis du Comité de rémunération, a approuvé ce plan le 7 mars 2018 et a tenu à ce que les membres du Directoire soient également associés à ce plan et que leurs intérêts soient alignés avec ceux de l'entreprise et des actionnaires. Cette attribution exceptionnelle étant destinée à accompagner le plan stratégique du Groupe sur trois ans, le nombre définitif d'actions acquises au titre de ce plan sera mesuré en une fois à l'issue de la période 2018-2020 et calculé de la même manière pour l'ensemble des bénéficiaires (mandataires sociaux et cadres dirigeants) en fonction des performances réalisées. Il est également prévu que les bénéficiaires perdront leurs droits attribués en cas de départ quelle qu'en soit la cause avant la date de livraison.

Les critères et conditions de performance applicables à ce plan sont le taux de croissance organique consolidé et le taux de marge opérationnelle consolidé de la société réalisés en 2020 et mesurés au terme de cet exercice. Il convient de noter que les objectifs fixés, présentés ci-après, s'entendent avant la prise en compte de la norme IFRS 15 sur la reconnaissance du revenu. De ce fait, ces objectifs devront être ajustés pour prendre en compte l'application de cette nouvelle norme.

L'attribution des actions dans le cadre de ce plan est soumise à des conditions préalables mesurées sur les trois ans du plan et des conditions de performance minimale, en dessous desquelles aucune action ne sera attribuée. Aucune action ne pourra donc être livrée si :

- le taux de croissance organique moyen annuel n'est pas au moins égal à 2,5 % sur les trois années et le taux de marge opérationnelle moyen annuel sur les trois années n'est pas au moins égal à l'objectif 2020 moins 70 bp ;
- le taux de croissance organique en 2020 est inférieur à 3,5 % et le taux de marge opérationnelle n'est pas au moins égal à l'objectif de marge de 2020 moins 30 bp.

Pour bénéficier de la livraison du nombre maximum d'actions, il faudra réaliser un taux de croissance organique du revenu de 4 % en 2020 et une amélioration du taux de marge opérationnelle de 150 bp sur la période, soit le haut de la fourchette annoncée le 20 mars 2018.

Les attributions concernant les membres du Directoire sont intégrées dans les éléments de rémunération pour 2018 soumis au vote de l'assemblée générale dans le cadre du vote *ex ante*.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Le Directoire se réserve la possibilité d'attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions.

Ces attributions sont plafonnées à 0,3 % du capital social de la Société. Ce plafond est global et commun au plafond de 0,3 % pour les attributions gratuites d'actions.

RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Le Groupe a choisi de ne pas mettre en place de système de retraite complémentaire pour les mandataires sociaux dépendant du régime français.

RÉGIME COLLECTIF DE PRÉVOYANCE ET DE FRAIS DE SANTÉ

Les membres du Directoire peuvent bénéficier de contrats de santé et de prévoyance collectifs en fonction de la réglementation locale applicable.

ASSURANCE CHÔMAGE DES CHEFS ET DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

Une assurance privée relevant du régime français a été proposée aux membres du Directoire qui ne pourraient pas bénéficier de l'assurance chômage obligatoire des salariés.

CONTRAT DE TRAVAIL

Les membres du Directoire, hormis le Président du Directoire, peuvent être liés par un contrat de travail avec une société du Groupe.

Le contrat de travail du Président du Directoire a été résilié à la date de sa prise de fonction en tant que Président du Directoire.

INDEMNITÉ DE DÉPART

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'une indemnité en cas de départ contraint, octroyée en conformité avec la législation en vigueur et le code Afep-Medef. Conformément au dit code, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder vingt-quatre mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable annuelle).

Les éléments détaillés des indemnités de départ sont explicités ci-après aux sections 2.2.3.2 pour le Président du Directoire et 2.2.3.3 à 2.2.3.5 pour les autres membres actuels du Directoire.

ENGAGEMENT DE NON-CONCURRENCE

Les membres du Directoire peuvent être tenus par un engagement de non-concurrence et bénéficier d'une indemnité de non-concurrence en conformité avec la législation en vigueur et le code Afep-Medef. Le Conseil de surveillance se réserve le droit de renoncer à cet engagement. Conformément audit code, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder vingt-quatre mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable annuelle).

AUTRES ÉLÉMENTS

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'avantages en fonction de la réglementation et de la pratique de rémunération locales, telle l'utilisation de l'un des véhicules de société du Groupe.

Lorsqu'un membre du Directoire est recruté à l'extérieur du Groupe, le Conseil de surveillance pourra décider de l'indemniser de tout ou partie des avantages qu'il a perdus en quittant son précédent employeur.

Les éléments détaillés et chiffrés de la rémunération de chacun des membres sont explicités dans les sections ci-après.

MODIFICATION DE LA COMPOSITION DU DIRECTOIRE

Dans le cas où un nouveau Directoire serait nommé, ou un nouveau membre viendrait à rejoindre le Directoire, les principes et critères prévus dans la politique de rémunération du Directoire décrits ci-dessus leur seraient applicables. Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération, déterminera dans ce cadre en fonction de la situation particulière des intéressés les composants fixes et variables de rémunération, ainsi que les paramètres, objectifs et critères des éléments variables de leur rémunération.



2.2.3.2 Rémunération et avantages de M. Arthur Sadoun, Président du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017

La rémunération de M. Arthur Sadoun est fixée conformément à la politique de rémunération exposée à la section 2.2.3.1.

A. Rémunération et avantages de M. Arthur Sadoun au titre de l'exercice 2017

Les principes et critères de détermination de la rémunération et des avantages de toute nature de M. Arthur Sadoun à compter du 1^{er} juin 2017 en tant que Président du Directoire, au titre de l'exercice 2017, ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 dans sa dix-septième résolution.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

La rémunération fixe brute annuelle de M. Arthur Sadoun en tant que Président du Directoire de Publicis Groupe SA s'élève à 1 000 000 euros par an.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de sa rémunération à compter du 1^{er} juin 2017, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 200 % de sa rémunération fixe sans pouvoir excéder ce pourcentage, est fondée sur les critères suivants :

La rémunération variable de M. Arthur Sadoun repose, d'une part, sur des critères quantitatifs de performance financiers et boursier, majoritairement fondés sur une comparaison avec les principaux concurrents de Publicis Groupe (Omnicom, WPP et IPG) et, d'autre part, sur des critères qualitatifs de performance individuels non financiers jugés majeurs pour le développement du Groupe.

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

- **trois critères quantitatifs, dont deux critères financiers et un critère de création de valeur à hauteur de 75 % du poids global des critères**, prenant en compte le développement de la croissance et celui de la rentabilité de Publicis 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 pour 25 %,
 - la marge opérationnelle (la plus élevée du marché) pour 25 %,

- et pour 25 %, 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 ; et le TSR (*Total Shareholder Return*) qui reflète la variation du cours de Bourse de l'action Publicis Groupe SA entre le début et la fin de l'exercice social concerné (sur la base de la moyenne des premiers cours cotés constatés sur les vingt dernières séances de l'année, comparée à la moyenne des premiers cours cotés sur les vingt premières séances de l'année), majorée du montant des dividendes versés au cours de l'exercice. Ce critère est directement lié à l'intérêt immédiat des actionnaires.

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

- **des critères individuels qualitatifs non financiers à hauteur de 25 % du poids global des critères** afin de valoriser la mise en œuvre d'actions stratégiques clés dont les effets se manifestent pleinement sur le développement du Groupe :
 - déploiement de The Power of One pour 8 %,
 - déploiement de l'outil de Big Data pour 9 %, et
 - constitution/consolidation de l'équipe de direction, du Comité exécutif et des autres groupes de dirigeants pour 8 %.

RÉMUNÉRATION VARIABLE À VERSER EN 2018 AU TITRE DE 2017

Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessus au cours de l'exercice 2017, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de M. Arthur Sadoun, pour la période courant du 1^{er} juin au 31 décembre 2017, à 729 499 euros bruts, dont le versement sera soumis à l'Assemblée générale annuelle du 30 mai 2018 dans sa onzième résolution en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce. Ce montant résulte des constatations et évaluations indiquées ci-après et dans le tableau ci-dessous.

Le modèle The Power of One s'est traduit par des gains de nouveaux budgets (dont McDonalds, P&G UK, Southwest Airlines, Lionsgate et L'Oréal), le déploiement de l'outil de Big Data a progressé de manière significative avec le lancement réussi de la nouvelle plateforme People Cloud (identification et regroupement des outils et experts data du Groupe) et auprès de nos clients ; enfin, les équipes de direction ont été constituées avec succès au niveau du Groupe avec la création de l'Executive Committee et du Management Committee, mais aussi des Solutions et des pays, les équipes de direction ayant été enrichies à tous les niveaux par des recrutements visibles importants.

Critères	Niveau de performance	Montant de la rémunération variable
Croissance organique	Objectif non atteint	aucune rémunération
Marge opérationnelle	Objectif atteint à 100 %	292 000 euros
Taux d'évolution du bénéfice net par action dilué du Groupe	Objectif atteint à 100 %	145 833 euros
Total Shareholder Return	Objectif non atteint	aucune rémunération
Critères individuels non financiers :		
Déploiement de <i>The Power of One</i>	Objectif atteint à 100 %	93 333 euros
Déploiement de l'outil <i>Big Data</i>	Objectif atteint à 100 %	105 000 euros
Constitution/consolidation de l'équipe de direction, du Comité exécutif et des autres groupes de dirigeants	Objectif atteint à 100 %	93 333 euros

RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME

M. Arthur Sadoun n'a pas bénéficié d'attribution de plan de rémunération en actions au titre de l'exercice 2017.

AVANTAGES EN NATURE

M. Arthur Sadoun bénéficie d'un abonnement avec une compagnie de taxi et du remboursement de ses frais de taxi et de représentation.



RÉGIME COLLECTIF DE PRÉVOYANCE ET DE FRAIS DE SANTÉ

M. Arthur Sadoun bénéficie d'une couverture applicable aux dirigeants de son niveau relevant du régime français.

CONTRAT DE TRAVAIL

Le contrat de travail de M. Arthur Sadoun avec la société Publicis Conseil conclu le 5 décembre 2006 a été résilié à la date de sa prise de fonction en tant que Président du Directoire.

INDEMNITÉ DE DÉPART

Le Conseil de surveillance a décidé qu'en cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Arthur Sadoun aura droit à une indemnité de fin de mandat.

Le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *pro rata temporis* le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

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

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie, M. Arthur Sadoun ne sera pas soumis à un engagement de non-concurrence et non-sollicitation.

L'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 a approuvé dans sa vingt et unième résolution cette indemnité de départ au titre des engagements soumis à la procédure des conventions réglementées.

ENGAGEMENT DE NON-CONCURRENCE

Le Conseil de surveillance a décidé de soumettre M. Arthur Sadoun, en cas de démission, à un engagement de non-concurrence et de non-sollicitation de personnel pendant les deux ans qui suivent la cessation de ses fonctions de Président du Directoire de Publicis Groupe SA.

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence, M. Arthur Sadoun recevra une indemnité (payable mensuellement par avance), dont le montant sera égal à deux ans de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

Le Conseil de surveillance pourra renoncer à l'exécution de cette clause.

M. Arthur Sadoun ne sera pas soumis à un engagement de non-concurrence en cas de départ contraint. Ainsi, en tout état de cause, M. Arthur Sadoun ne pourra percevoir à la fois une indemnité de départ et une indemnité au titre de l'engagement de non-concurrence.

L'indemnité liée à l'engagement de non-concurrence a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 dans sa vingt et unième résolution au titre des engagements soumis à la procédure des conventions réglementées.

B. Rémunération et avantages de M. Arthur Sadoun au titre de l'exercice 2018

Le montant de la rémunération fixe, le plafond de la rémunération variable et les autres éléments de rémunération de M. Arthur Sadoun au titre de l'exercice 2018 demeurent inchangés par rapport à l'exercice 2017 à l'exception des éléments ci-dessous.

RÉMUNÉRATION VARIABLE AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

Sur recommandation du Comité de Rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de M. Arthur Sadoun au titre de l'exercice 2018.

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de la rémunération de M. Arthur Sadoun, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 200 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, est fondée, pour l'exercice 2018 sur :

- **trois critères quantitatifs, dont deux critères financiers et un critère de création de valeur à hauteur de 75 % du poids global des critères**, prenant en compte le développement de la croissance et celui de la rentabilité de Publicis 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 pour 25 %,
- la marge opérationnelle (la plus élevée du marché) pour 25 %,
- et pour 25 %, 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 et le TSR (Total Shareholder Return) qui reflète la variation du cours de Bourse de l'action Publicis Groupe SA entre le début et la fin de l'exercice social concerné (sur la base de la moyenne des premiers cours cotés constatés sur les vingt dernières séances de l'année, comparée à la moyenne des premiers cours cotés sur les vingt premières séances de l'année), majorée du montant des dividendes versés au cours de l'exercice. Ce critère est directement lié à l'intérêt immédiat des actionnaires.

Ces critères financiers et boursier ont été choisis par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, parce qu'ils expriment le mieux la qualité des performances de l'entreprise. Mesurés pour trois d'entre eux par rapport aux principaux concurrents de Publicis Groupe, ils incitent à la surperformance. Ils sont inchangés par rapport à 2017.

- **des critères individuels qualitatifs non financiers à hauteur de 25 % du poids global des critères** afin de valoriser la mise en œuvre d'actions stratégiques clés dont les effets se manifestent pleinement sur le développement du Groupe :

- mise en œuvre du plan « Sprint to the Future 2020 » pour 9 %,
- diffusion du Power of One dans l'ensemble des entités pour 8 %, et
- développement de Publicis People Cloud pour 8 %.

PLAN EXCEPTIONNEL SPRINT TO THE FUTURE

Le Conseil de surveillance a souhaité que le Président du Directoire soit rémunéré comme les autres principaux dirigeants sur l'atteinte de ces objectifs ambitieux et ses intérêts alignés sur ceux de l'entreprise et des actionnaires. À ce titre, M. Arthur Sadoun sera éligible au plan Sprint to the Future tel que décrit à la section 2.2.3.1. Il pourrait bénéficier d'un nombre d'actions représentant un montant maximum de 6 millions d'euros à la date d'attribution. Pour que ce montant maximum lui soit livré, les exigences de performance mentionnées à la section 2.2.3.1, à l'issue des trois ans que doit durer le plan (2018-2020), devront être satisfaites. En cas de départ avant la date de livraison, quelle qu'en soit la cause, les actions ne seront pas livrées.



2.2.3.3 Rémunération et avantages de M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire

La rémunération de M. Jean-Michel Etienne est fixée conformément à la politique de rémunération exposée à la section 2.2.3.1.

A. Rémunération et avantages de M. Jean-Michel Etienne au titre de l'exercice 2017

Les principes et critères de détermination de la rémunération de M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2017, ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 dans sa dix-huitième résolution.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

La rémunération fixe brute annuelle de M. Jean-Michel Etienne est de 840 000 euros, montant identique à celui payé en 2016.

Le Conseil de surveillance avait arrêté cette rémunération en cohérence avec :

- son expérience et ses performances en qualité de Directeur financier ;
- l'accroissement de son périmètre de responsabilités à la suite de l'acquisition de Sapient ; et
- les pratiques de rémunération observées pour ce niveau de fonction en France et sur le secteur d'activité de Publicis à l'international.

Critères	Niveau de performance	Montant de la rémunération variable
Croissance organique	Objectif non atteint	aucune rémunération
Marge opérationnelle	Objectif atteint à 100 %	168 000 euros
Gestion de trésorerie	Objectif atteint à 100 %	168 000 euros
Frais de personnel	Objectif atteint à 100 %	168 000 euros
Critère individuel non financier : mise en œuvre de l'ERP	Objectif atteint à 100 %	168 000 euros

RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME

M. Jean-Michel Etienne n'a pas bénéficié d'attribution de plan de rémunération en actions au titre de l'exercice 2017.

AVANTAGES EN NATURE

Utilisation de l'un des véhicules de société.

RÉGIME COLLECTIF DE PRÉVOYANCE ET DE FRAIS DE SANTÉ

M. Jean-Michel Etienne bénéficie d'une couverture applicable aux dirigeants de son niveau relevant du régime français.

CONTRAT DE TRAVAIL

M. Jean-Michel Etienne continue à bénéficier d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe.

INDEMNITÉ DE DÉPART

À la suite du renouvellement du mandat des membres du Directoire à effet au 1^{er} janvier 2012, sur proposition du Comité de rémunération, le 6 mars 2012, le Conseil de surveillance a révisé les accords existants avec M. Jean-Michel Etienne afin de le faire bénéficier d'une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de membre du Directoire. Ces engagements ont été communiqués aux commissaires aux comptes en tant que convention réglementée et ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2012.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de la rémunération de M. Jean-Michel Etienne au titre de l'année 2017, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de sa rémunération fixe sans pouvoir excéder ce pourcentage, est fondée sur :

- deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe par rapport aux objectifs, chacun étant pris à égalité, pour 40 % de la part variable :
 - croissance organique, et
 - marge opérationnelle ;
- trois critères quantitatifs et qualitatifs individuels, financiers et non financiers (dont deux encadrés par des objectifs quantitatifs précis), chacun étant pris en compte à égalité, pour 60 % de la part variable :
 - gestion de trésorerie,
 - frais de personnel, et
 - mise en œuvre de l'ERP.

RÉMUNÉRATION VARIABLE À VERSER EN 2018 AU TITRE DE 2017

Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessus au cours de l'exercice 2017, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de M. Jean-Michel Etienne à 672 000 euros bruts, dont le versement sera soumis à l'Assemblée générale annuelle du 30 mai 2018 dans sa douzième résolution en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce. Ce montant résulte des constatations et évaluations suivantes :

Le Conseil de surveillance du 12 mars 2015 a modifié ces engagements afin de tenir compte des recommandations du code Afep-Medef. Ils ont été communiqués aux commissaires aux comptes en tant que convention réglementée et ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2015. Les engagements en vigueur avec M. Jean-Michel Etienne prévoient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Jean-Michel Etienne aurait droit à une indemnité de fin de mandat si celle-ci intervenait avant la date prévue (15 septembre 2018).

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

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



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

L'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2015 a approuvé cette indemnité de départ au titre des engagements soumis à la procédure des conventions réglementées.

B. Rémunération et avantages de M. Jean-Michel Etienne au titre de l'exercice 2018

Le montant de la rémunération fixe, le plafond de la rémunération variable et les autres éléments de rémunération de M. Jean-Michel Etienne au titre de l'exercice 2018 demeurent inchangés par rapport à l'exercice 2017 à l'exception des éléments ci-dessous.

RÉMUNÉRATION VARIABLE AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

Sur recommandation du Comité de Rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de M. Jean-Michel Etienne au titre de l'exercice 2018.

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de la rémunération de M. Jean-Michel Etienne, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, est fondée, pour l'exercice 2018 sur :

- **deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe par rapport aux objectifs inchangés par rapport à 2017, chacun** étant pris à égalité, pour 40 % de la part variable :
 - croissance organique, et
 - marge opérationnelle ;
- **quatre critères quantitatifs et qualitatifs individuels, financiers et non financiers** (dont deux encadrés par des objectifs quantitatifs précis), chacun étant pris en compte à égalité, pour 60 % de la part variable :
 - gestion et exécution du plan d'économies,
 - mise en œuvre du modèle pays,
 - gestion de trésorerie, et
 - frais de personnel.

PLAN EXCEPTIONNEL SPRINT TO THE FUTURE

Le Conseil de surveillance a souhaité que les membres du Directoire soient rémunérés comme les autres principaux dirigeants sur l'atteinte de ces objectifs ambitieux et leurs intérêts alignés sur ceux de l'entreprise et des actionnaires. À ce titre, M. Jean-Michel Etienne sera éligible au plan Sprint to the Future tel que décrit à la section 2.2.3.1. Il pourrait bénéficier d'un nombre d'actions représentant un montant maximum de 4 millions d'euros à la date d'attribution. Pour que ce montant maximum lui soit livré, les exigences de performance mentionnées à la section 2.2.3.1, à l'issue des trois ans que doit durer le plan (2018-2020), devront être satisfaites. En cas de départ avant la date de livraison, quelle qu'en soit la cause, les actions ne seront pas livrées.

2.2.3.4 Rémunération et avantages de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire

La rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner est fixée conformément à la politique de rémunération exposée à la section 2.2.3.1.

A. Rémunération et avantages de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre de l'exercice 2017

Les principes et critères de détermination de la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2017, ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 dans sa dix-neuvième résolution.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

La rémunération fixe brute annuelle de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner est de 600 000 euros bruts, montant identique à celui payé en 2016.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération, avait arrêté cette rémunération en cohérence avec :

- l'accroissement du périmètre de responsabilités de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner en tant que Secrétaire Général du Groupe qui comprend notamment la fonction juridique et la Gouvernance, les ressources humaines, l'audit interne, le contrôle interne, la gestion interne des risques, et les achats, domaines dont la complexité s'est accentuée à la suite de l'acquisition de Sapient ;
- sa nomination en tant que membre du Directoire de Publicis Groupe le 15 septembre 2014 et l'accroissement concomitant de ses responsabilités qui n'avaient pas donné lieu à date à révision de sa rémunération ;
- les pratiques de rémunération observées en France pour ce niveau de fonction et sur le secteur d'activité de Publicis Groupe pour ce niveau de fonction à l'international ; et
- l'équité interne.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de sa rémunération au titre de l'année 2017, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, était fondée sur :

- **deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe par rapport aux objectifs, chacun** étant pris à égalité, pour 40 % de la part variable :
 - croissance organique, et
 - marge opérationnelle ;
- **quatre critères individuels quantitatifs et qualitatifs non financiers** en ligne avec ses principaux domaines de responsabilités, chacun étant pris en compte à égalité, pour 60 % de la part variable :
 - ressources humaines : former les équipes clients au nouveau positionnement du Groupe et améliorer la gestion des talents, notamment en matière de rémunération, évaluation, outils de gestion...
 - contrôle et audit internes : développer les outils et moyens pour réduire la fraude et pour améliorer la compliance,
 - juridique : développer un programme pour sensibiliser les gestionnaires afin de réduire les risques de contentieux, et,
 - achats : mettre en place un programme agressif d'achats visant à améliorer sensiblement les performances du Groupe (étendre le champ des achats contrôlés en central, améliorer les procédures de contrôle...).

Chacun de ces critères fait l'objet de l'évaluation d'éléments mesurables parmi lesquels : nombre et coûts des formations, maîtrise des coûts de personnel, réalisation des plans d'audit, suivi des recommandations, nombre et issue des litiges, économies d'achat et nombre de contrats globaux mis en place.

**RÉMUNÉRATION VARIABLE À VERSER EN 2018 AU TITRE DE 2017**

Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessus au cours de l'exercice 2017, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner à 480 000 euros bruts, dont le versement sera soumis à l'Assemblée générale annuelle du 30 mai 2018 dans sa treizième résolution en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce. Ce montant résulte des constatations et évaluations indiquées ci-après et dans le tableau ci-dessous.

Le plan d'audit a été dépassé et le suivi des recommandations s'améliore d'année en année ; 2017 a été l'année de la certification IFACI. Sur les affaires

juridiques, l'effort de prévention est développé conformément aux attentes et les dossiers réglés avec un bilan financier favorable pour le Groupe. S'agissant des achats, davantage de contrats globaux ont été signés et des économies ont été réalisées conformément aux objectifs chiffrés. Les objectifs RH ont été remplis : l'effort de formation renforcé, des projets clefs ont été lancés ou finalisés (SIRH, LionAlert) et de nombreux mouvements clefs pour l'avenir du Groupe ont été gérés avec succès. De nouvelles responsabilités ont été confiées à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner avec la RSE et le Women's Forum pour lesquels une nouvelle stratégie a été formalisée et de premiers résultats positifs observés.

Critères	Niveau de performance	Montant de rémunération variable
Croissance organique	Objectif non atteint	aucune rémunération
Marge opérationnelle	Objectif atteint à 100 %	120 000 euros
Critères individuels non financiers :		
ressources humaines	Objectif atteint à 100 %	90 000 euros
contrôle et audit internes	Objectif atteint à 100 %	90 000 euros
juridique	Objectif atteint à 100 %	90 000 euros
achats	Objectif atteint à 100 %	90 000 euros

RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME

Mme Anne-Gabrielle Heilbronner n'a pas bénéficié d'attribution de plan de rémunération en actions au titre de l'exercice 2017.

AVANTAGES EN NATURE

Utilisation de l'un des véhicules de société.

RÉGIME COLLECTIF DE PRÉVOYANCE ET DE FRAIS DE SANTÉ

Mme Anne-Gabrielle Heilbronner bénéficie d'une couverture applicable aux dirigeants de son niveau relevant du régime français.

CONTRAT DE TRAVAIL

Mme Anne-Gabrielle Heilbronner continue à bénéficier d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe.

INDEMNITÉ DE DÉPART

La conclusion d'engagements avec Mme Anne-Gabrielle Heilbronner portant sur une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de membre du Directoire a été autorisée par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 12 mars 2015. Les engagements ont été communiqués aux commissaires aux comptes en tant que convention réglementée et ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2015.

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

Cette indemnité sera soumise à une condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur

à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne seront dus. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

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

L'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2015 a approuvé cette indemnité de départ au titre des engagements soumis à la procédure des conventions réglementées.

ENGAGEMENT DE NON-CONCURRENCE

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

B. Rémunération et avantages de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre de l'exercice 2018

Le montant de la rémunération fixe, le plafond de la rémunération variable et les autres éléments de la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre de l'exercice 2018 demeurent inchangés par rapport à l'exercice 2017 à l'exception des éléments ci-dessous.

RÉMUNÉRATION VARIABLE AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

Sur recommandation du Comité de Rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre de l'exercice 2018.

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, est fondée, pour l'exercice 2018 sur :



- **deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe inchangés par rapport à 2017** par rapport aux objectifs, chacun étant pris à égalité, pour 40 % de la part variable :
 - croissance organique, et
 - marge opérationnelle ;
- **quatre critères individuels quantitatifs et qualitatifs non financiers** en ligne avec ses principaux domaines de responsabilités, chacun étant pris en compte à égalité, pour 60 % de la part variable :
 - audit et contrôle internes : mise en œuvre du plan d'audit et suivi des recommandations,
 - achats : mise en œuvre du plan d'économies sur les achats,
 - ressources humaines et RSE : renforcement de la politique RSE et du Women's Forum ; amélioration de la gestion des talents en matière de rémunération et outils de gestion, et
 - juridique : déploiement des programmes de conformité, maîtrise des litiges.

PLAN EXCEPTIONNEL SPRINT TO THE FUTURE

Le Conseil de surveillance a souhaité que les membres du Directoire soient rémunérés comme les autres principaux dirigeants sur l'atteinte de ces objectifs ambitieux et leurs intérêts alignés sur ceux de l'entreprise et des actionnaires. À ce titre, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner sera éligible au plan Sprint to the Future tel que décrit à la section 2.2.3.1. Elle pourrait bénéficier d'un nombre d'actions représentant un montant maximum de 4 millions d'euros à la date d'attribution. Pour que ce montant maximum lui soit livré, les exigences de performance mentionnées à la section 2.2.3.1, à l'issue des trois ans que doit durer le plan (2018-2020), devront être satisfaites. En cas de départ avant la date de livraison, quelle qu'en soit la cause, les actions ne seront pas livrées.

2.2.3.5 Rémunération et avantages de M. Steve King, membre du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017

La rémunération de M. Steve King est fixée conformément à la politique de rémunération exposée à la section 2.2.3.1.

A. Rémunération et avantages de M. Steve King au titre de l'exercice 2017

Les principes et critères de détermination de la rémunération de M. Steve King, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2017, ont été approuvés

par l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 dans sa vingtième résolution.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

Au 1^{er} juin 2017, la rémunération fixe brute annuelle de M. Steve King a été portée à 900 000 livres sterling, soit 1 027 665 euros.

Sa rémunération est déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 £ = 1,14185 € en 2017.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de sa rémunération, à compter du 1^{er} juin 2017, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 160 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, était fondée sur :

- **deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe** par rapport aux objectifs, chacun étant pris à égalité, pour 20 % de la part variable :
 - croissance organique, et
 - marge opérationnelle ;
- **trois critères quantitatifs liés à la performance financière de Publicis Media** par rapport aux objectifs, chacun étant pris à égalité, pour 60 % de la part variable :
 - croissance organique,
 - marge opérationnelle, et
 - génération de trésorerie ;
- **deux critères individuels qualitatifs non financiers** en ligne avec ses principaux domaines de responsabilités, chacun étant pris en compte à égalité, pour 20 % de la part variable :
 - déploiement de l'outil de Big Data, et
 - accélération de la stratégie The Power of One.

RÉMUNÉRATION VARIABLE À VERSER EN 2018 AU TITRE DE 2017

Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessus au cours de l'exercice 2017, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de M. Steve King à 756 000 livres sterling bruts, soit 863 238 euros, dont le versement sera soumis à l'Assemblée générale annuelle du 30 mai 2018 dans sa quatorzième résolution en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce. Ce montant résulte des constatations et évaluations suivantes :

Critères	Niveau de performance	Montant de rémunération variable en euros ⁽¹⁾
Critères liés à la performance financière de Publicis Groupe		
Croissance organique	Objectif non atteint	aucune rémunération
Marge opérationnelle	Objectif atteint à 100 %	95 915 euros
Critères liés à la performance financière de Publicis Media		
Croissance organique	Objectif atteint à 100 %	191 831 euros
Marge opérationnelle	Objectif atteint à 100 %	191 831 euros
Génération de trésorerie	Objectif atteint à 100 %	191 831 euros
Critères individuels non financiers :		
Déploiement de l'outil <i>Big Data</i>	Objectif atteint à 100 %	95 915 euros
Accélération de la stratégie <i>The Power of One</i>	Objectif atteint à 100 %	95 915 euros

(1) Rémunération déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 £ = 1,14185 €.

RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME

M. Steve King n'a pas bénéficié d'attribution de plan de rémunération en actions au titre de l'exercice 2017.

AVANTAGES EN NATURE

M. Steve King bénéficie du remboursement des frais liés à son véhicule.



RÉGIME COLLECTIF DE PRÉVOYANCE ET DE FRAIS DE SANTÉ

M. Steve King bénéficie d'une ouverture applicable aux dirigeants de son niveau au Royaume-Uni.

CONTRAT DE TRAVAIL

M. Steve King bénéficie d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe au Royaume-Uni.

INDEMNITÉ DE DÉPART ET ENGAGEMENT DE NON-CONCURRENCE

M. Steve King bénéficie de l'indemnité de départ et des conditions d'engagement de non-concurrence telles que prévues dans son contrat de travail avec une des filiales du Groupe au Royaume-Uni. Aucune autre indemnité ne sera due.

En cas de départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Steve King aura droit à cette seule indemnité de départ.

Sous réserve que M. Steve King ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable 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 *pro rata temporis* le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Cette indemnité de départ sera soumise à une condition de performance : le montant de l'indemnité ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par M. Steve King 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 seront dus. 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 départ ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

M. Steve King est par ailleurs soumis à une obligation de non-concurrence en vertu de son contrat de travail conclu avec une filiale britannique du Groupe ; cette obligation n'est pas rémunérée comme le permet la réglementation locale applicable.

Le Conseil de surveillance a confirmé que le cumul de cette indemnité de départ et d'une éventuelle indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder douze mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable cible).

Cette indemnité de départ et l'engagement de non-concurrence ont été spécifiquement soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 dans sa vingt-deuxième résolution.

RÉGIME DE RETRAITE

M. Steve King bénéficie du régime britannique de retraite applicable aux cadres dirigeants de son niveau.

B. Rémunération et avantages de M. Steve King au titre de l'exercice 2018

Le montant de la rémunération fixe, le plafond de la rémunération variable et les autres éléments de la rémunération de M. Steve King au titre de l'exercice 2018 demeurent inchangés par rapport à l'exercice 2017 à l'exception des éléments ci-dessous.

RÉMUNÉRATION VARIABLE AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

Sur recommandation du Comité de Rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de M. Steve King au titre de l'exercice 2018.

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de la rémunération de M. Steve King, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 160 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, est fondée, pour l'exercice 2018 sur :

- **deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe par rapport aux objectifs, chacun étant pris à égalité, pour 20 % de la part variable :**
 - croissance organique, et
 - marge opérationnelle ;
- **trois critères quantitatifs liés à la performance financière de Publicis Media par rapport aux objectifs, chacun étant pris à égalité, pour 60 % de la part variable :**
 - croissance organique,
 - marge opérationnelle, et
 - génération de trésorerie ;

Ces critères sont inchangés par rapport à 2017.

- **deux critères individuels qualitatifs non financiers en ligne avec ses principaux domaines de responsabilités, chacun étant pris en compte à égalité, pour 20 % de la part variable :**
 - accélération du Power of One au sein de Publicis Media et dans l'ensemble des entités, et
 - développement de People Cloud et formation des équipes capables de le gérer dans les 10 principaux pays.

PLAN EXCEPTIONNEL SPRINT TO THE FUTURE

Le Conseil de surveillance a souhaité que les membres du Directoire soient rémunérés comme les autres principaux dirigeants sur l'atteinte de ces objectifs ambitieux et leurs intérêts alignés sur ceux de l'entreprise et des actionnaires. À ce titre, M. Steve King sera éligible au plan Sprint to the Future tel que décrit à la section 2.2.3.1. Il pourrait bénéficier d'un nombre d'actions représentant un montant maximum de 5 millions d'euros à la date d'attribution. Pour que ce montant maximum lui soit livré, les exigences de performance mentionnées à la section 2.2.3.1, à l'issue des trois ans que doit durer le plan (2018-2020), devront être satisfaites. En cas de départ avant la date de livraison, quelle qu'en soit la cause, les actions ne seront pas livrées.



2.2.4 Tableaux de synthèse des rémunérations

2.2.4.1 Tableaux de Rémunération AMF et Afep-Medef

La position-recommandation 2009-16 de l'AMF et le code Afep-Medef de novembre 2016 proposent une présentation standardisée des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

Tableau 1 (nomenclature AMF) tableau de synthèse des rémunérations dues et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (en euros)

	2017	2016
Directoire		
Maurice Lévy, Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017 (cinq mois)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	1 041 667	2 500 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	1 041 667	2 500 000
Arthur Sadoun, Président du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017 (sept mois)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	1 312 833	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	1 312 833	-
Steve King, membre du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017 (sept mois)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ^{(1) (2)}	1 462 709	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	1 462 709	-
Jean-Michel Etienne, Directeur général adjoint – Finances Groupe		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	1 512 000	1 470 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽³⁾	-	1 911 444
TOTAL	1 512 000	3 381 444
Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	1 080 000	1 080 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽³⁾	-	822 226
TOTAL	1 080 000	1 902 226

(1) Voir détail au tableau 2.

(2) Rémunération déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 £ = 1,14185 € en 2017.

(3) Montant cumulé maximal annuel au titre des plans LionLead3 et LTIP 2016-2018. Les plans LionLead et LTIP pour le Directoire sont triennaux et soumis à une condition de présence et à des conditions de performance exigeantes. À titre indicatif, les taux d'atteinte des conditions de performance des plans précédents ont été d'environ 50 %. Deux attributions globales de LTIP et LionLead couvrant chacune les exercices 2016, 2017, 2018.

**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 2017 – Montants :		Année 2016 – Montants :	
	dus	versés	dus	versés
Directoire				
Maurice Lévy, Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017				
Rémunération fixe	1 041 667	1 041 667	-	-
Rémunération variable	-	2 500 000	2 500 000	3 917 500
Avantages en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
TOTAL	1 041 667	3 541 667	2 500 000	3 917 500
Arthur Sadoun, Président du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017 ⁽³⁾				
Rémunération fixe	583 333	583 333	-	-
Rémunération variable	729 499	-	-	-
Avantages en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
TOTAL	1 312 832	583 333	-	-
Steve King, membre du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017 ⁽⁴⁾				
Rémunération fixe ⁽²⁾	599 471	599 471	-	-
Rémunération variable ⁽²⁾	863 238	-	-	-
Régime de retraite supplémentaire	27 392	27 392	-	-
Avantages en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
TOTAL ⁽²⁾	1 490 101	626 863	-	-
Jean-Michel Etienne, Directeur général adjoint – Finances Groupe				
Rémunération fixe	840 000	840 000	840 000	840 000
Rémunération variable	672 000	630 000	630 000	686 250
Avantages en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
TOTAL	1 512 000	1 470 000	1 470 000	1 526 250
Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général				
Rémunération fixe	600 000	600 000	600 000	600 000
Rémunération variable	480 000	480 000	480 000	600 000
Avantages en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
TOTAL	1 080 000	1 080 000	1 080 000	1 200 000

(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 livres sterling. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 £ = 1,14185 € en 2017.

(3) Ce montant n'inclut pas la rémunération versée à M. Arthur Sadoun au titre de ses fonctions salariées chez Publicis Conseil pour la période du 1^{er} janvier au 31 mai 2017 (soit 555 000 euros au titre de sa rémunération fixe et 1 070 500 euros au titre de sa rémunération variable).

(4) Ce montant n'inclut pas la rémunération versée à M. Steve King au titre de ses fonctions salariées chez Zenith Optimedia pour la période du 1^{er} janvier au 31 mai 2017 (soit 667 982 euros au titre de sa rémunération fixe et 685 110 euros au titre de sa rémunération variable).



Tableau 3 (nomenclature AMF) détail des jetons de présence (en euros)

	Jetons de présence versés en 2017	Jetons de présence versés en 2016
Conseil de surveillance		
Élisabeth Badinter, Présidente jusqu'au 31 mai 2017	60 000	55 000
Maurice Lévy, Président depuis le 1 ^{er} juin 2017	-	-
Sophie Dulac	30 000	35 000
Simon Badinter	35 000	35 000
Claudine Bienaimé	100 000	105 000
Michel Cicurel	90 000	65 000
Hélène Ploix ⁽¹⁾	-	30 000
Amaury de Seze ⁽²⁾	50 000	70 000
Henri Calixte Suaudeau ⁽¹⁾	-	25 000
Gérard Worms ⁽¹⁾	-	35 000
Véronique Morali	90 000	75 000
Marie-Josée Kravis	55 000	50 000
Marie-Claude Mayer	45 000	50 000
Jean Charest	75 000	50 000
Jerry Greenberg ⁽³⁾	90 000	30 000
Thomas Glocer ⁽⁴⁾	30 000	-
André Kudelski ⁽⁴⁾	30 000	-
Pierre Pénicaud ⁽⁵⁾	-	-
TOTAL	780 000	710 000

(1) Fin de mandat de membre du Conseil de surveillance le 27 mai 2015.

(2) Fin de mandat de membre du Conseil de surveillance le 25 mai 2016.

(3) Démission le 31 mai 2017.

(4) Début de mandat de membre du Conseil de surveillance le 25 mai 2016.

(5) Début de mandat de membre du Conseil de surveillance le 20 juin 2017.

**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 2017.

Tableau 5 (nomenclature AMF) options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (liste nominative)

	Désignation et date du plan	Nombre d'options levées en 2017	Prix moyen d'exercice (en euros)	Année d'attribution
Directoire				
Maurice Lévy, Président jusqu'au 31 mai 2017				
		Aucune levée		
	LTIP II	25 036	31,31	2007
Arthur Sadoun, Président depuis le 1^{er} juin 2017				
Steve King, Membre depuis le 1^{er} juin 2017				
		Aucune levée		
Jean-Michel Etienne				
		Aucune levée		
Anne-Gabrielle Heilbronner				
		Aucune levée		

Tableau 6 (nomenclature AMF) actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Aucune attribution n'a été faite aux membres du Directoire en 2017.

Tableau 7 (nomenclature AMF) actions de performance devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social

	Premier plan		Deuxième plan		Nombre d'actions de performance devenues disponibles en 2017
	Désignation	Date	Désignation	Date	
Directoire					
Maurice Lévy, Président jusqu'au 31 mai 2017					
Arthur Sadoun, Président depuis le 1^{er} juin 2017					
	LTIP 2014 ⁽¹⁾	20/03/2014			2 500
Steve King, membre depuis le 1^{er} juin 2017					
	LTIP 2013 ⁽¹⁾	16/04/2013			3 582
Jean-Michel Etienne					
Anne-Gabrielle Heilbronner					
	LTIP 2014 ⁽¹⁾	20/03/2014			1 500

(1) Attribution effectuée avant la nomination aux 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		
	2007	Plans d'origine Digitas ⁽¹⁾	Plan de co- investissement 2013
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	24/08/2007		30/04/2013
Nombre total d'options de souscription (S) ou d'options d'achat d'actions (A) attribuées	1 574 400 ⁽²⁾	3 199 756	5 949 305 ⁽²⁾
	A	A	S/A ⁽³⁾
• dont mandataires sociaux	-	-	198 687
• dont dix premiers attributaires salariés (hors mandataires sociaux)	258 000 ⁽²⁾	-	653 299 ⁽²⁾
	50 % 2009 ⁽⁴⁾		
	50 %		30/04/2016 ⁽⁵⁾
Point de départ d'exercice des options	2010 ⁽⁴⁾	31/01/2007	30/04/2017
Date d'expiration	23/08/2017	2009 à 2017	30/04/2023
Prix de souscription ou d'achat en euros	31,31	2,47 à 58,58	52,76
Nombre total d'options de souscription ou d'achat d'actions attribuées ajusté au 31/12/2016	1 574 400 ⁽²⁾	3 199 756	5 949 305 ⁽²⁾
Nombre total d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2016	(542 177)	(2 439 845)	(75 317)
Nombre total d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées au 31/12/2016	(920 804)	(759 911)	(3 760 255)
Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions restant au 31/12/2016	111 419	-	2 113 733

(1) 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 SA 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 SA à la date de réalisation de l'acquisition. Le prix d'achat a été ajusté en conséquence.

(2) Options conditionnelles dont la levée est liée à la réalisation d'objectifs dans le cadre d'un plan de 3 ans. Le niveau d'atteinte des objectifs du plan 2006-2008 a été mesuré en 2009.

(3) 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.

(4) 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.

(5) Concerne les salariés français.

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 2017 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 2017, 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 II 2007 2013 Plan de Co-investissement Options d'achat	53 873 249 202	31,31 52,76
TOTAL		303 075	41,21



Tableau 10 (nomenclature AMF) historique des options et actions attribuées au cours des dix dernières années

Date d'autorisation par l'AGE	Plans d'actions gratuites											
	2009 ⁽¹⁾ Salariés France	2009 ⁽²⁾ Co-investis- sement	Plan d'origine Razorfish ⁽³⁾	LTIP 2010	LTIP 2010-2012	2010 ⁽¹⁾ Salariés États-Unis	LTIP 2011	2011 ⁽⁵⁾ Salariés internatio- naux	LTIP 2012	2013 ⁽⁵⁾ Salariés internatio- naux	LTIP 2013	
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	20/05/09	19/03/09	01/12/09	19/08/10	22/09/10	19/11/10	19/04/11	21/11/11	17/04/12	01/02/13	16/04/13	
Nombre total d'actions gratuites attribuées	210 125	3 544 176	493 832	667 600	252 000	658 400	674 650	533 700	681 550 ⁽¹⁾	320 475	636 550	
• dont mandataires sociaux	-	225 506	-	2 000	252 000	-	2 000	-	2 000	-	1 500	
• dont dix premiers attributaires salariés (hors mandataires sociaux)	500	447 890	-	54 000	-	500	62 000	500	54 000	500	44 000	
Date de livraison	20/05/11	19/03/13	Entre le 01/01/2010 et 12/2018	19/08/2013 ⁽⁴⁾	22/09/2013 ⁽⁴⁾	01/12/14	19/04/2014 ⁽⁸⁾	01/12/2013 ⁽⁹⁾	17/04/2015 ⁽⁸⁾	01/02/17	16/04/2016 ⁽⁸⁾	
Nombre total d'actions gratuites attribuées ajusté au 31/12/2017	210 125	3 544 176	493 832	667 600	252 000	658 400	674 650	533 700	681 550	320 475	636 550	
Nombre total d'actions gratuites livrées au 31/12/2017	(150 575)	(2 972 121)	(314 102)	(468 450)	(248 387)	(248 900)	(478 023)	(238 150)	(481 569)	(114 275)	236 826	
Nombre total d'actions gratuites annulées au 31/12/2017	(59 550)	(572 055)	(179 730)	(199 150)	(3 613)	(409 500)	(196 627)	(295 550)	(199 981)	(206 200)	399 724	
Nombre d'actions gratuites restantes au 31/12/2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

(1) Il s'agit du plan d'attribution de 50 actions gratuites accordé à l'ensemble des salariés du Groupe.
(2) Plan de co-investissement proposé à 160 dirigeants clés du Groupe et souscrit par 136 d'entre eux.
(3) Les actions attribuées en application des plans Microsoft qui existaient au moment de l'acquisition de Razorfish en octobre 2009 ont été transformées en actions Publicis Groupe en appliquant le rapport existant entre le cours de l'action Microsoft (converti en euros) et le cours de l'action Publicis Groupe à la date de réalisation de l'acquisition.
(4) Concerne les salariés français qui sont tenus, en outre, à une période d'incessibilité de 2 ans.
(5) Il s'agit du plan d'attribution de 50 actions gratuites accordé à l'ensemble des salariés du Groupe.
(6) Plan de co-investissement proposé à 200 dirigeants clés du Groupe.
(7) Dans le cadre du plan LTIP 2012, 11 965 actions gratuites ont été attribuées par le Directoire le 16 juillet 2012.
(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.



Plans d'actions gratuites

Plan de co-investissement 2013 ⁽⁶⁾	LTIP 2013-2015	LTIP 2014	LTIP 2015	Plan Sapient 2015 ⁽¹⁰⁾		Plan Sapient 2016 ⁽¹¹⁾		LTIP 2016-2018	LlonLead3 France	LlonLead3 International	LlonLead3 Dir/Dir	LTIP 2017	Plan Sapient 2017 ⁽¹³⁾
				2015	2016	2016	2017						
30/04/13	17/06/13	20/03/14	17/04/15	17/04/15	23/06/16	15/04/16	23/06/16	16/06/16	16/06/16	16/06/16	23/06/19 ⁽¹²⁾	18/05/17	15/06/17
846 288	105 000	639 750	639 800	422 970	770 300	442 604	120 000	509 652	3 250 962	1 007 721	678 450	528 000	
28 263	105 000	-	-	-	-	-	45 000	-	-	243 243	-	-	
92 931	-	44 000	52 000	197 680	40 400	189 177	75 000	289 575	613 899	764 478	-	-	
30/04/2016 ⁽⁸⁾	17/06/2016 ⁽⁸⁾	20/03/2017 ⁽⁸⁾	17/04/2018 ⁽⁸⁾	17/04/2016 ⁽¹¹⁾		15/04/17							16/06/18
30/04/17	17/06/17	20/03/18	17/04/19	17/04/19	24/06/19	15/04/20	24/06/19	17/06/19	17/06/20	24/06/19	19/05/20	16/06/21	
846 288	105 000	639 750	639 800	422 970	770 300	442 604	120 000	592 945	3 254 817	1 007 721	678 450	528 000	
505 483	18 632	(32 481)	-	121 671	-	(110 587)	-	-	-	-	-	-	
340 805	86 368	(394 411)	(375 955)	182 086	(452 800)	(97 255)	-	(42 471)	(444 615)	(347 490)	(16 550)	(37 740)	
-	-	212 858	263 845	119 213	317 500	234 762	120 000	550 474	2 810 202	660 231	661 900	490 260	

(10) Le Plan Sapient 2015 consiste en trois plans distincts. Deux de ces plans sont soumis à la seule condition de présence, et donnent lieu pour le premier plan à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2016, 2017, 2018 et 2019), et pour le second plan à la livraison de la totalité des actions attribuées à l'issue d'une période de quatre ans, soit en avril 2019. Le troisième plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2015, 2016 et 2017. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2018.

(11) Le Plan Sapient 2016 consiste en deux plans distincts. Un plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2017, 2018, 2019 et 2020). Le second plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2016, 2017 et 2018. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2019.

(12) Attribution accordée le 16 juin 2016 et soumise à l'approbation du Conseil de surveillance le 23 juin 2016.

(13) Le Plan Sapient 2017 consiste en deux plans distincts. Le premier plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit juin 2018, 2019, 2020 et 2021). Le second plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2017, 2018 et 2019. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en juin 2020.



Tableau 11 (nomenclature AMF) informations diverses concernant les dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonction	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Directoire				
Maurice Lévy, Président jusqu'au 31 mai 2017	Non	Non	Non	Oui ⁽¹⁾
Arthur Sadoun, Président depuis le 1 ^{er} juin 2017	Non	Non	Oui ⁽²⁾	Oui ⁽⁵⁾
Steve King, membre depuis le 1 ^{er} juin 2017	Oui	Oui	Oui ⁽³⁾	Oui ⁽³⁾
Jean-Michel Etienne	Oui	Non	Oui ⁽⁴⁾	Non
Anne-Gabrielle Heilbronner	Oui	Non	Oui ⁽⁵⁾	Oui ⁽⁵⁾

(1) M. Maurice Lévy a abandonné l'indemnité de non-concurrence dont il bénéficiait en tant que Président du Directoire (voir section 2.2.1.2).

(2) Voir section 2.2.3.2 « Rémunérations et avantages de M. Arthur Sadoun, Président du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017 ».

(3) Voir section 2.2.3.5 « Rémunérations et avantages de M. Steve King, membre du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017 ».

(4) Voir section 2.2.3.3 « Rémunérations et avantages de M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire ».

(5) Voir section 2.2.3.4 « Rémunérations et avantages de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire ».

2.2.4.2 Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, soumis à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pour approbation

En application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, sont soumis à l'approbation des actionnaires les éléments suivants de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société :

- rémunération fixe ;
- rémunération variable ;
- jetons de présence ;
- rémunération exceptionnelle ;
- attribution gratuite d'actions ;
- attribution d'options et/ou d'actions de performance ;

- indemnité de prise ou de cessation de fonctions ;
- engagement de non-concurrence ;
- régime de retraite supplémentaire ;
- régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé ;
- tout élément de rémunération attribuable en raison du mandat ; et
- avantages de toute nature.

Les huitième à quatorzième résolutions soumises au vote des actionnaires ont pour objet de permettre de recueillir l'approbation de l'Assemblée générale sur les éléments de rémunération ou avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, à savoir Mme Élisabeth Badinter, Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017, M. Maurice Lévy, Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017, M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017, M. Arthur Sadoun, Président du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017, M. Steve King, membre du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017, M. Jean-Michel Etienne et Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membres du Directoire.



Tableau récapitulatif des éléments de rémunération de Mme Élisabeth Badinter, Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017

Il est proposé à l'Assemblée générale du 30 mai 2018 dans la huitième résolution d'approuver les éléments suivants de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Mme Élisabeth Badinter, Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017 :

Élément de rémunération	Montants (en euros) ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	100 000 (soit 5/12 de 240 000)	Cette rémunération est inchangée depuis 2012.
Rémunération variable	N/A	N/A
Jetons de présence	60 000	Versés en raison de sa participation aux séances du Conseil de surveillance, aux réunions du Comité de nomination dont elle est Présidente et du Comité des risques et stratégies, dont elle est membre.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	N/A	N/A
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	N/A	N/A
Avantages de toute nature	N/A	N/A

Tableau récapitulatif des éléments de rémunération de M. Maurice Lévy, Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017

Il est proposé à l'Assemblée générale du 30 mai 2018 dans la neuvième résolution d'approuver les éléments suivants de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Maurice Lévy, Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017 :

Élément de rémunération	Montant (en euros) ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	1 041 667	Son mandat de Président du Directoire ayant pris fin le 31 mai 2017, il est apparu impossible au Conseil de surveillance de mesurer la performance du Groupe uniquement sur les cinq premiers mois de 2017. Le Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA a donc décidé d'étendre le montant de la rémunération obtenue au titre de 2016 et de la fixer <i>pro rata temporis</i> pour l'exercice 2017.
Rémunération variable	N/A	N/A
Jetons de présence	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	N/A	N/A
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	3 477	Il s'agit de la cotisation patronale du contrat collectif prévoyance.
Avantages de toute nature	N/A	N/A



Tableau récapitulatif des éléments de rémunération de M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017

Il est proposé à l'Assemblée générale du 30 mai 2018 dans la dixième résolution d'approuver les éléments suivants de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017 :

Élément de rémunération	Montant (en euros) ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	1 633 333 (soit 7/12 de 2 800 000)	N/A
Rémunération variable	N/A	N/A
Jetons de présence	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	N/A	N/A
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	3 477	Il s'agit de la cotisation patronale du contrat collectif prévoyance.
Avantages de toute nature	N/A	N/A

Tableau récapitulatif des éléments de rémunération de M. Arthur Sadoun, Président du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017

Il est proposé à l'Assemblée générale du 30 mai 2018 dans la onzième résolution d'approuver les éléments suivants de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Arthur Sadoun, Président du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017 :

Élément de rémunération	Montant (en euros) ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	583 333 (soit 7/12 de 1 000 000)	N/A
Rémunération variable	729 499	Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers, boursier et individuels non financiers présentés à la section 2.2.3.2.
Jetons de présence	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	N/A	N/A
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 746	Il s'agit de la cotisation patronale du contrat collectif prévoyance.
Avantages de toute nature	N/A	N/A



Tableau récapitulatif des éléments de rémunération de M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire

Il est proposé à l'Assemblée générale du 30 mai 2018 dans la douzième résolution d'approuver les éléments suivants de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire :

Élément de rémunération	Montant (en euros) ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	840 000	N/A
Rémunération variable	672 000	Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers, boursier et individuels non financiers présentés à la section 2.2.3.3.
Jetons de présence	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	N/A	N/A
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 746	Il s'agit de la cotisation patronale du contrat collectif de prévoyance.
Avantages de toute nature	N/A	N/A

Tableau récapitulatif des éléments de rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire

Il est proposé à l'Assemblée générale du 30 mai 2018 dans la treizième résolution d'approuver les éléments suivants de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire :

Élément de rémunération	Montant (en euros) ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	600 000	N/A
Rémunération variable	480 000	Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers et individuels non financiers présentés à la section 2.2.3.4.
Jetons de présence	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	N/A	N/A
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 746	Il s'agit de la cotisation patronale des contrats de santé et de prévoyance collectifs.
Avantages de toute nature	N/A	N/A

**Tableau récapitulatif des éléments de rémunération de M. Steve King, membre du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017**

Il est proposé à l'Assemblée générale du 30 mai 2018 dans la quatorzième résolution d'approuver les éléments suivants de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Steve King, membre du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017 ⁽¹⁾ :

Élément de rémunération	Montant (en euros) ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	599 471 (soit 7/12 de 1 027 665)	N/A
Rémunération variable	863 238	Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers, boursier et individuels non financiers présentés à la section 2.2.3.5.
Jetons de présence	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	N/A	N/A
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	27 392	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	N/A	N/A
Avantages de toute nature	N/A	N/A

(1) Rémunération déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 £ = 1,14185 € en 2017.



2.2.5 Conventions et engagements réglementés

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

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

Le Conseil de surveillance du 15 septembre 2014 a mis fin aux fonctions de M. Jean-Yves Naouri comme membre du Directoire et a nommé un nouveau Directoire composé de M. Maurice Lévy, Président, de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et de MM. Jean-Michel Etienne et Kevin Roberts. Sur proposition du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance, en date du 12 mars 2015, a confirmé les engagements existants avec MM. Jean-Michel Etienne et Kevin Roberts, portant sur les indemnités de fin de mandat, en adaptant les termes de ces engagements aux recommandations du code Afep-Medef et a autorisé la conclusion en faveur de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner d'un engagement portant sur une indemnité en cas de cessation de ses fonctions de membre du Directoire. Ces engagements ont été communiqués aux commissaires aux comptes en tant que conventions réglementées. L'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2015 les a approuvés. Il est précisé que le mandat de membre du Directoire de M. Kevin Roberts a pris fin le 1^{er} septembre 2016.

Dans le cadre des désignations, à effet du 1^{er} juin 2017, de MM. Arthur Sadoun, en qualité de Président du Directoire, et Steve King, en qualité de membre du Directoire, le Conseil de surveillance du 1^{er} mars 2017 a autorisé ou confirmé, sur recommandation du Comité de rémunération, les engagements portant d'une part, sur une indemnité de fin de mandat ou indemnité de départ et, d'autre part, sur une indemnité liée à une clause de non-concurrence qui pourraient leur être versées dans certaines circonstances et sous certaines conditions. Ces engagements ont été communiqués aux commissaires aux comptes en tant que conventions réglementées. L'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 les a approuvés.

L'engagement de non-concurrence en faveur de M. Maurice Lévy, Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017, autorisé par le Conseil de surveillance du 17 mars 2008 et approuvé par l'Assemblée générale mixte du 3 juin 2008, n'a pas produit ses effets en 2017 et est devenu caduc depuis le 1^{er} juin 2017.

Le Conseil de surveillance, du 29 novembre 2017, a effectué une revue des conventions et engagements conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs et au cours de l'exercice écoulé.

Le détail de ces conventions figure à la section 2.2.2 du document de référence. Il est également fait mention de ces conventions dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (cf. section 2.4).

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 2016, 2015 et 2014 de la Société :

- année 2016 : document déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 9 mai 2017 (sous le n° D17-0496) à la page 102 ;
- année 2015 : document déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2016 (sous le n° D16-0268) à la page 82 ;
- année 2014 : document déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 8 avril 2015 (sous le n° D15-0298) à la page 80.

2.2.6 Participation dans le capital social

Au 31 décembre 2017, aucun des membres du Conseil de surveillance et du Directoire ne détient plus de 1 % des actions de la Société, à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants (7,24 %), et de M. Maurice Lévy qui détient directement ou indirectement 4 595 942 actions, soit 1,99 % du capital de la Société, dont 2 436 298 actions sont détenues à travers des sociétés civiles appartenant à M. Lévy et à sa famille.

Au 31 décembre 2017, les membres du Conseil de surveillance et du Directoire (à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants) détiennent directement et indirectement 6 615 139 actions, soit 2,87 % du capital de la Société, dont 1,99 % par M. Maurice Lévy.

Les membres du Directoire détiennent également, au 31 décembre 2017, 27 916 options de souscription ou options d'achat d'actions de la Société ; toutes sont exerçables. Le prix moyen pondéré d'exercice des options est 52,76 euros par action et le terme de ces options expirera en 2023 (voir note 28 des comptes consolidés à la section 5.6).

Le tableau suivant présente, au 31 décembre 2017, 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'acquies en exerçant des options de souscription d'actions nouvelles et d'achat d'actions existantes.



Participation dans le capital et stock-options détenues par les mandataires sociaux au 31 décembre 2017

Mandataire social	Nombre d'actions de Publicis Groupe SA	Nombre de droits de vote Publicis Groupe SA ⁽¹⁾	Nombre d'actions pouvant être acquises par exercice d'options de souscription d'actions	Actions pouvant être acquises par exercice d'options d'achat d'actions		Prix moyen pondéré (en euros)
				Nombre total	Dont options conditionnelles ⁽²⁾	
Membres du Directoire						
Arthur Sadoun	50 295	61 166				
Steve King	15 356	15 356				
Anne-Gabrielle Heilbronner	7 485	7 807				
Jean-Michel Etienne	95 464	168 324		27 916	27 916	52,76
Total Directoire	168 600	252 653		27 916	27 916	52,76
Membres du Conseil de surveillance						
Maurice Lévy ⁽³⁾	4 595 942	9 103 197				
Élisabeth Badinter ⁽⁴⁾	16 700 967	33 401 934				
Sophie Dulac	1 749 460	3 088 920				
Claudine Bienaimé	83 900	147 800				
Simon Badinter ⁽⁵⁾	1 259	1 759				
Michel Cicurel	1 017	2 034				
Jean Charest	1 300	2 600				
Marie-Josée Kravis	500	500				
Véronique Morali	500	1 000				
Marie-Claude Mayer	12 920	24 944				
André Kudelski	500	500				
Thomas H. Glocer	500	500				
Pierre Pénicaud ⁽⁶⁾	-	-				
Total Conseil de surveillance	23 148 765	45 775 688				

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

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

(3) M. Maurice Lévy détient directement 2 159 644 actions et indirectement 2 436 298 actions de la Société par l'intermédiaire de sociétés civiles, représentant au total 9 103 197 droits de vote.

(4) Mme Élisabeth Badinter détient 5 834 820 actions en pleine propriété (représentant 2,53 % du capital et 4,63 % des droits de vote) et 10 866 147 actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 4,71 % du capital et 8,63 % des droits de vote).

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

(6) M. Pierre Pénicaud est membre du Conseil de surveillance représentant les salariés.

Nota : les membres du Conseil de surveillance doivent statutairement détenir au moins 500 actions. Toutefois, les membres représentant les salariés ne sont pas tenus de posséder un minimum d'actions pendant la durée de leur mandat (article 13 des statuts de la Société).

2.2.7 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 2017 sont les suivantes :

Nom et Prénom	Qualité	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant des opérations (en euros)
Arthur Sadoun	Président du Directoire	Actions	Exercice de stock-options	1	783 877
Anne-Gabrielle Heilbronner	Membre du Directoire	Actions	Cession	1	96 300
Claudine Bienaimé	Membre du Conseil de surveillance	Actions	Cession	1	338 831



2.3 OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

Les développements ci-après récapitulent l'ensemble des opérations avec des apparentés réalisées en 2015, 2016 et 2017.

2

2.3.1 Termes et conditions des transactions à caractère financier réalisées avec des apparentés

M. Michel Cicurel, membre du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA, a été membre du Conseil d'administration de Société Générale jusqu'au 18 mai 2016, établissement financier avec lequel Publicis Groupe SA entretient des relations d'affaires. En 2015, un crédit syndiqué d'un montant de 2 000 millions d'euros a été signé le 22 juillet avec un syndicat de 19 banques dont Société Générale qui a participé à hauteur de 135 millions d'euros et une ligne de crédit bilatérale court terme de 45 millions d'euros a été renouvelée. Il est précisé que les conventions de crédit signées avec Société Générale postérieurement au terme du mandat de M. Michel Cicurel en mai 2016 ne sont plus référencées à la présente section.

Par ailleurs, le 17 mars 2015, la Présidente du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA, Mme Élisabeth Badinter, avec son groupe familial, a cédé à la Société 2 406 873 actions Publicis Groupe SA pour un montant de 175 775 861 euros, soit 73,03 euros par action reflétant une décote de

2 % par rapport à la moyenne pondérée du cours au cours des 5 derniers jours de négociation et de 4,5 % par rapport au cours de clôture au 16 mars 2015.

Médias et Régies Europe, filiale à 100 % de Publicis Groupe SA, a cédé, le 16 juin 2016, 56,67 % du capital et des droits de vote de la société Mediavision et Jean Mineur. 52 % ont été acquis par la société BDC, détenue à 100 % par M. Benjamin Badinter, fils de Mme Élisabeth Badinter (voir section 4.6 note 29 des annexes aux états financiers consolidés du document de référence 2016, le prix ayant fait l'objet d'une revue par un expert indépendant). À la suite de cette opération, Multi Market Services France Holdings (filiale à 100 % de Publicis Groupe SA, ayant absorbé Médias et Régies Europe dans le cadre d'une opération de fusion-absorption en date du 26 décembre 2016) détient 10 % du capital et des droits de vote de Mediavision et Jean Mineur.

2.3.2 Opérations réalisées avec des apparentés

Au cours de l'exercice 2017, les opérations suivantes ont été réalisées par Publicis Groupe avec des apparentés :

	Revenu auprès des apparentés
Société en participation constituée entre MSL France et Les Échos Solutions ⁽¹⁾	8

Au titre des trois exercices précédents, les opérations suivantes ont été réalisées par Publicis Groupe avec des apparentés :

	Revenu auprès des apparentés Exercice 2016
Société en participation constituée entre MSL France et Les Échos Solutions ⁽¹⁾	7

Aucune opération n'a été réalisée au cours de l'exercice 2015.

Les soldes des comptes avec les sociétés apparentées au bilan du 31 décembre 2017 étaient les suivants (en millions d'euros) :

	Créances/prêts sur les apparentés	Dettes envers les apparentés
OnPoint Consulting, Inc. ⁽²⁾	7	-
Zag Limited ⁽³⁾	5	-
Étoile Restauration SAS ⁽⁴⁾	1	-

(1) Entité détenue à 50 % par Publicis Groupe, ayant pour objet l'organisation de l'événement « Viva Technology ».

(2) Entité détenue à 100 % par Publicis Groupe.

(3) Entité détenue à 36,75 % par Publicis Groupe.

(4) Entité détenue à 49 % par Publicis Groupe.



2.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

À l'Assemblée Générale de la société Publicis Groupe SA,

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

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

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

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercice antérieurs

a) Dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

b) Sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Engagement de non concurrence en faveur de Monsieur Maurice Lévy, Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017

L'Assemblée générale du 3 juin 2008 avait approuvé la conclusion d'un engagement de non-concurrence envers le Président du Directoire Monsieur Maurice Lévy qui lui interdisait, pendant les trois ans qui suivent 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 devait percevoir 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 aurait été versée par avances mensuelles égales sur la période couverte par la clause de non-concurrence. Ces avances devaient être restituées par Monsieur Maurice Lévy en cas de non-respect de l'engagement.

L'engagement de non-concurrence en faveur de Monsieur Maurice Lévy, Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017, n'a pas trouvé à produire ses effets en 2017 et est devenu caduc depuis du 1^{er} juin.



Indemnité de fin de mandat en faveur de Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire

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 se 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.

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 % 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.

Indemnité de fin de mandat en faveur de Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire

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.

Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale du 31 mai 2017, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Indemnité de fin de mandat et engagement de non-concurrence en faveur de Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire

Le Conseil de surveillance du 1^{er} mars 2017 a autorisé la conclusion d'un engagement envers Monsieur Arthur Sadoun, dans le cadre de sa désignation en qualité de Président du Directoire qui a pris effet le 1^{er} juin 2017, lui permettant de bénéficier dans certaines circonstances et sous certaines conditions, d'une indemnité de fin de mandat et d'une indemnité liée à une clause de non-concurrence dont les modalités sont décrites ci-après.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, Monsieur Arthur Sadoun aura droit à une indemnité de fin de mandat.

Le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération. Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver prorata temporis le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans, 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 Arthur Sadoun 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.



Par ailleurs, le Conseil de surveillance du 1^{er} mars 2017 a autorisé la conclusion d'un engagement visant à soumettre Monsieur Arthur Sadoun, en cas de démission, à un engagement de non-concurrence et de non-sollicitation de personnel pendant les deux ans qui suivent la cessation de ses fonctions de Président du Directoire de Publicis Groupe SA. En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence, M. Arthur Sadoun recevra une indemnité (payable par avance mensuelle), dont le montant sera égal à deux ans de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie, Monsieur Arthur Sadoun ne sera pas soumis à un engagement de non-concurrence et non-sollicitation.

Indemnité de départ et obligation de non-concurrence en faveur de Monsieur Steve King, Membre du Directoire

Le Conseil de surveillance du 1^{er} mars 2017 a confirmé conserver un engagement envers Monsieur Steve King tel que prévu dans son contrat de travail avec l'une des filiales du Groupe au Royaume-Uni, dans le cadre de sa désignation en qualité de membre du Directoire qui a pris effet le 1^{er} juin 2017, lui permettant de bénéficier dans certaines circonstances et sous certaines conditions, d'une indemnité de départ et d'une indemnité de non-concurrence dont les modalités sont décrites ci-après.

En cas de départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, Monsieur Steve King aura droit à cette seule indemnité de départ.

Sous réserve que Monsieur Steve King ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable 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 prorata temporis le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Cette indemnité de départ sera soumise à condition de performance : le montant de l'indemnité ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par Monsieur Steve King 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 départ ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

Par ailleurs, Monsieur Steve King est soumis à une obligation de non-concurrence dans son contrat de travail conclu avec une filiale britannique du Groupe.

Le Conseil de surveillance a confirmé que le cumul de cette l'indemnité de départ et d'une éventuelle indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder douze mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable cible).

Fait à Paris-La-Défense et à Courbevoie, le 16 avril 2018

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Vincent de La Bachelerie

Valérie Desclève

MAZARS

Philippe Castagnac

Ariane Mignon



3

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise – Performance extra-financière

3.1 LES ÉQUIPES : LES TALENTS	111	3.4 ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET GOUVERNANCE	127
3.1.1 Repères en chiffres	111	3.4.1 Principes éthiques dans la conduite des affaires	127
3.1.2 Diversité et inclusion	112	3.4.2 L'éthique professionnelle et au sein des métiers	128
3.1.3 Évolution des compétences, des expériences, des carrières	116	3.4.3 Audits et Certifications	128
3.1.4 Bien-être au travail	116	3.4.4 Gouvernance du Groupe	129
3.1.5 Écouter les salariés et dialoguer avec eux	118	3.4.5 Écosystème du Groupe : les relations avec les parties prenantes	129
3.1.6 Rémunération et reconnaissance	118	3.4.6 Conformité	130
3.2 LES CLIENTS, ET LES PARTENAIRES	120	3.5 IMPACT ENVIRONNEMENTAL	131
3.2.1 Les clients du Groupe	120	3.5.1 Politique environnementale	131
3.2.2 Les services proposés aux clients	120	3.5.2 Consommations	132
3.2.3 Communication et marketing responsable	120	3.5.3 Bilan des émissions de gaz à effet de serre	133
3.2.4 La déontologie au sein des agences	121	3.6 ÉVALUATIONS ET PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	135
3.2.5 Innovations technologiques et partenariats	122	3.7 MÉTHODOLOGIE DU REPORTING RSE	136
3.2.6 Achats responsables	122	Périmètre et process	136
3.3 LES CITOYENS-CONSOMMATEURS, LA SOCIÉTÉ	124	Organisation du process et Gouvernance du reporting RSE	137
3.3.1 Mesures en faveur de la protection des consommateurs	124	Référentiels	137
3.3.2 Consommation responsable	125	3.8 RAPPORT DE VÉRIFICATION DES AUDITEURS EXTERNES	139
3.3.3 Engagements du Groupe, des agences, des salariés : Create & Impact 2017	125	Nature et portée de la vérification	139
3.3.4 Politique en faveur des droits de l'homme	126	Diligences	139
		Déclaration d'indépendance et de compétence	140
		Attestation et avis motivé	140
		Observations	140



La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), ainsi que la Diversité et le Women's Forum sont désormais placés sous la responsabilité d'Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général et membre du Directoire ; les enjeux non-financiers prennent une place nouvelle dans la stratégie du Groupe.

Le champ d'intervention de la RSE se complexifie au regard des évolutions réglementaires françaises et internationales et de la maturité générale de toutes les parties prenantes vis-à-vis de ces enjeux. 2017 a été une année de recentrage sur des priorités déjà engagées, avec pour objectif d'accélérer les efforts engagés.

Ce chapitre du document de référence constitue le socle du reporting non financier, et il doit se lire en liaison avec d'autres parties du présent document détaillant certains sujets, comme la stratégie et le business model (chapitre 1.4), les facteurs de risques (chapitre 1.8) ou la Gouvernance (chapitre 2.1) et les comptes consolidés (chapitre 5). Ce chapitre comporte des exemples sur les actions et les initiatives mises en place dans les agences au titre des enjeux sociaux, sociétaux, éthiques (droits de l'Homme et lutte contre la corruption) et environnementaux ; un plus grand nombre d'illustrations figure sur le site corporate du Groupe www.publicisgroupe.com (section RSE). Une table dynamique des indicateurs « CSR Smart Data » plutôt dédiée aux experts RSE, est également accessible sur le site corporate.

La Gouvernance de la RSE, ainsi que la méthodologie de travail et les process en place pour le reporting RSE sont explicités dans la partie 2.4.6. En conformité avec la réglementation française, l'attestation de vérification par des auditeurs externes est à la fin de ce chapitre.

Les grands enjeux RSE pour Publicis Groupe en quelques mots

La démarche du Groupe privilégie des priorités articulées autour des trois grandes parties prenantes – talents, clients, société – et de leurs enjeux. Elles peuvent se résumer ainsi :

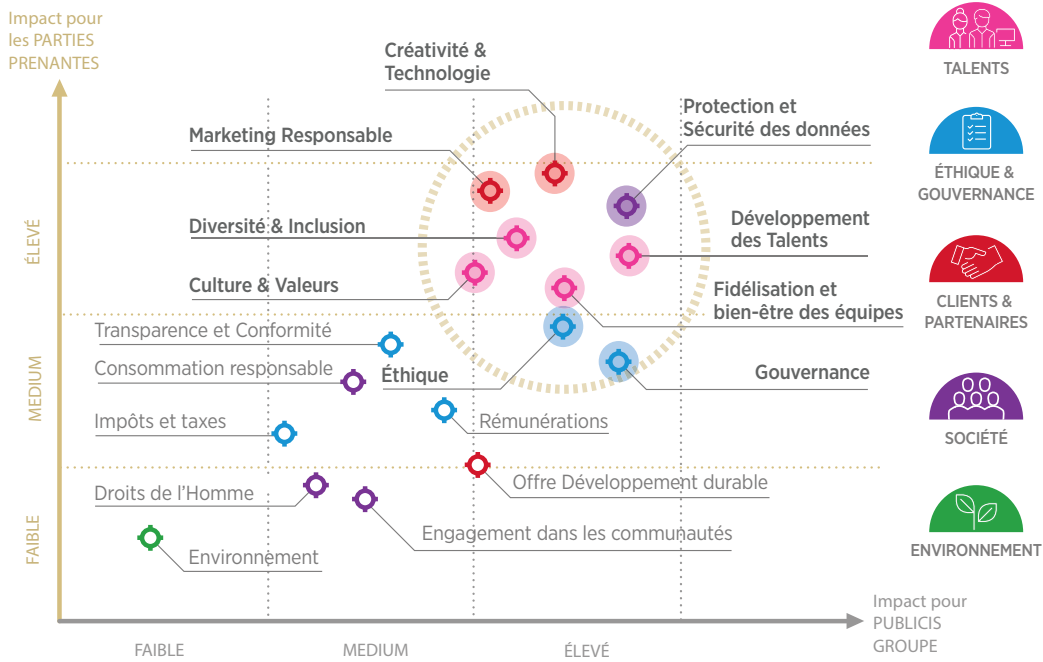
- Les talents – avec de manière centrale, la Diversité. Cela se traduit dans le management quotidien par un recrutement inclusif et l'application de la politique « Zero Tolerance » en matière de non-discrimination ou de lutte contre les comportements inappropriés, par les travaux en cours sur l'égalité salariale, et par la volonté d'avoir plus de femmes à des niveaux de responsabilité importants notamment dans les équipes créatives et technologiques.
Pour accompagner les équipes dans les différents métiers, face à toutes les mutations en cours principalement technologiques, les dispositifs de formation sont en train d'être revus pour être plus accessibles au plus grand nombre.
- Les clients. L'innovation créative et technologique est au cœur des projets développés en suivant les critères du marketing responsable. Cela recouvre différents aspects, qu'il s'agisse de faire évoluer les représentations et les stéréotypes dans la communication, ou des questions liées au ciblage des internautes ou mobinautes afin de ne pas être intrusif et de toujours préserver le libre arbitre du citoyen-consommateur.
Par ailleurs, en 2017, le Groupe a revisité son programme d'Achats responsables, intégrant les nouvelles exigences issues de l'application de la loi sur le devoir de vigilance et de la loi anti-corruption dite Sapin 2.
- Vis-à-vis de la Société, des citoyens-consommateurs, le programme interne *Create & Impact* qui rassemble les contributions des agences auprès des communautés, à savoir les campagnes *pro bono*, le bénévolat et le mécénat, est maintenant structuré autour des ODD (Objectifs de Développement Durable des Nations Unies) afin de mieux mesurer les impacts positifs. Dans le cadre de l'opération sectorielle internationale *Common Ground*, Publicis Groupe a débuté son propre plan de mobilisation interne, appelé One Table autour de l'ODD2 (Lutter contre la Faim).
- Parmi les sujets clés en matière d'éthique, figure la préparation de l'entrée en application du règlement européen sur la protection des données personnelles (RGPD). Elle a été intégrée dans la mise en place des outils de Big Data du Groupe (notamment People Cloud), et dès l'amont des projets informatiques. Un programme international de formation a été déployé au cours de l'année 2017 et se poursuit en 2018. La sensibilisation générale des collaborateurs s'est intensifiée autour de l'actualité liée à la protection des données et de la sécurité des systèmes.
- Enfin, la politique environnementale « Consommer moins et mieux » devient plus ambitieuse en étant alignée sur les objectifs fixés par la stratégie Européenne Énergie-Climat pour 2030.



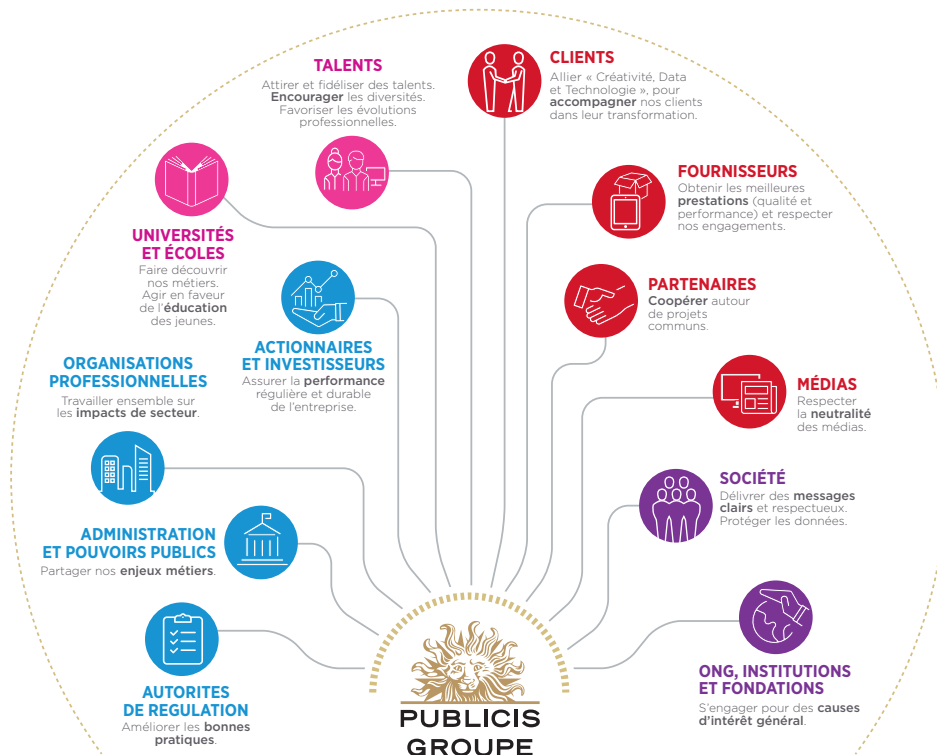
Matérialité des enjeux RSE

La matérialité des enjeux RSE du Groupe a été identifiée en 2015, à travers un processus de consultation des parties prenantes : salariés, clients, investisseurs ; les thèmes majeurs qui ont émergé sont en ligne l'analyse proposée par le SASB (Sustainability Accounting Standard Board). Cette table de matérialité doit se lire en parallèle de l'analyse des risques du Groupe (voir chapitre 1.8 du présent document), qui intègre des risques dits sociaux, sociétaux et environnementaux, le Groupe privilégiant une seule cartographie des risques.

La stratégie RSE du Groupe prend en compte l'ensemble des items figurant sur cette matrice, l'accent étant porté sur ceux qui sont prioritaires. Le périmètre de ces impacts comprend l'entreprise et toutes ses filiales, ainsi qu'une partie des externalités liées aux activités digitales pour les clients (exemple : les serveurs).



PARTIES PRENANTES DE PUBLICIS GROUPE ET LEURS ENJEUX

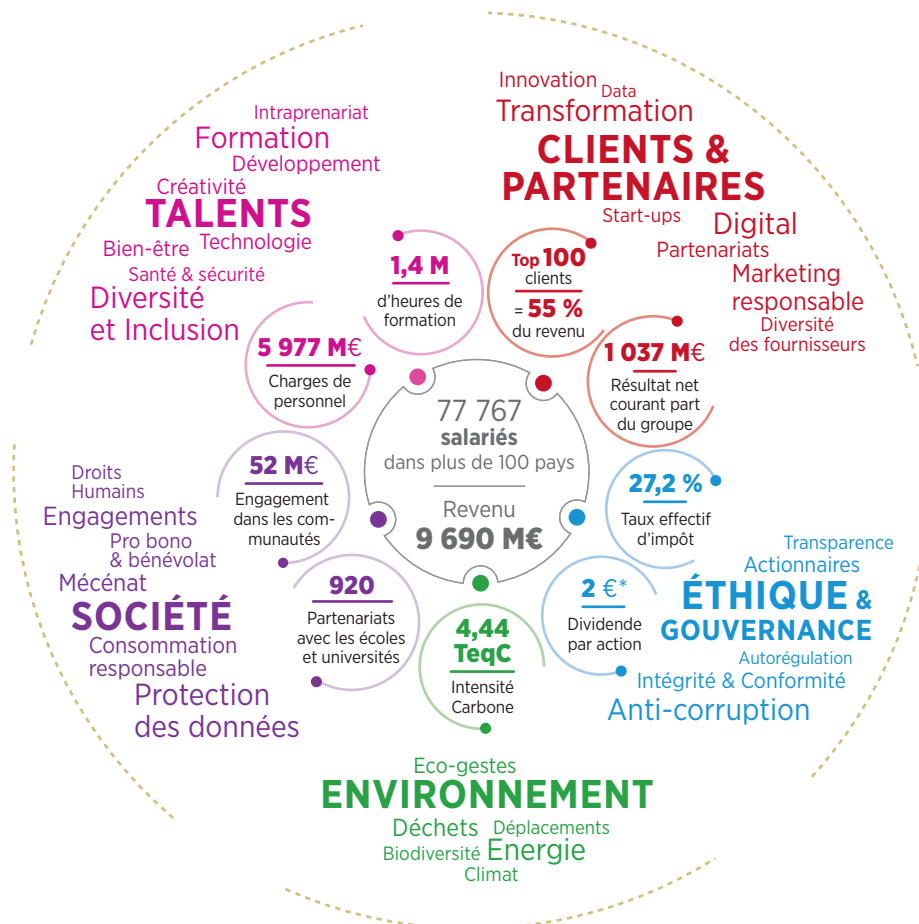




Création de valeur

Les clients sont au cœur de sa stratégie de développement et de croissance de Publicis Groupe. Dans la transformation du Groupe initiée en 2016, le client est placé au centre de l'organisation (voir le schéma de l'introduction du présent document partie Stratégie et organisation ainsi que la stratégie du Groupe au chapitre 1.4.2 du présent document).

La performance durable guide les projets du Groupe (chiffres clés portant sur les résultats financiers du Groupe en 2017 dans le chapitre 3.3) avec comme intention de mieux mesurer l'ensemble des impacts directs et indirects. Ce schéma intègre les attentes des trois principales parties prenantes du Groupe, et met en exergue un certain nombre d'externalités quantitatives et qualitatives.



* Soumis à l'approbation de l'AGM du 30 mai 2018.



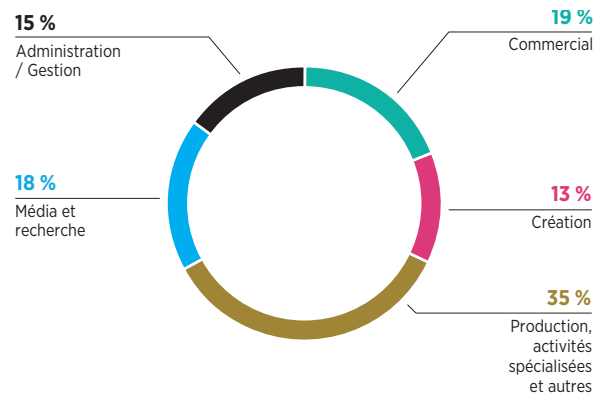
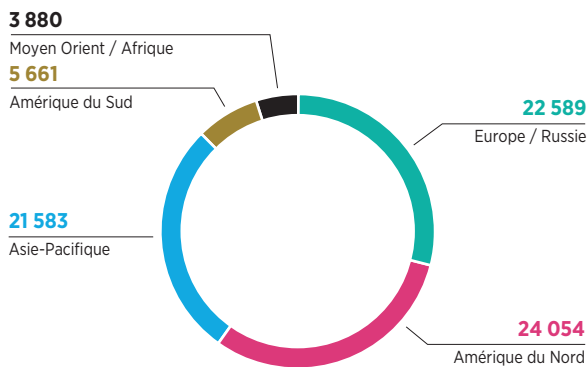
3.1 LES ÉQUIPES : LES TALENTS

2017 marque un tournant vers une nouvelle ambition pour le Groupe dans la manière d'appréhender les enjeux liés aux Talents avec la nomination d'Emmanuel André au poste de Chief Talent Officer Groupe (CTO) reportant directement au CEO. Sa mission porte principalement

sur la gestion et le recrutement des talents, en collaboration avec les CTOs des pôles de Solutions du Groupe placés sous sa responsabilité, et sur la supervision de l'ensemble des programmes de formation et de développement du Groupe. Il a pris ses fonctions en septembre 2017.

3.1.1 Repères en chiffres

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE ET PRINCIPAUX MÉTIERS ET FONCTIONS (chapitre 4 note 3 du présent document)



- **Emploi :**
 - effectif total 2017 : **77 767** personnes
 - La variation nette des effectifs salariés se décompose comme suit :
 - arrivées : 30 942 en 2017. C'est en Inde (où se trouvent les plateformes digitales de Publicis.Sapient) que le Groupe a le plus recruté cette année, soit près de 1 500 postes,
 - départs : 32 351 en 2017. Ces départs résultent de l'adaptation constante des effectifs en regard de l'évolution du Groupe en 2016 : d'une part, les réorganisations lors de la mise en place de la nouvelle organisation « Power of One » avec la nouvelle approche par pays (et non plus par réseaux) ; d'autre part, les restructurations liées à la perte de clients, notamment aux États-Unis dans les activités Media. Publicis Groupe est une entreprise où les entités et agences procèdent à des ajustements réguliers et où les solutions internes de reclassement sont toujours privilégiées. (Le travail en cours sur un indicateur des licenciements à l'échelle du Groupe se poursuit).
 - **Turnover 2017 : 24,0 %**
- Le taux de turnover ou taux de rotation du personnel est égal au nombre de départs volontaires cumulés de l'année, des employés ayant un contrat à durée indéterminée, divisé par l'effectif moyen annuel des employés ayant un contrat à durée indéterminée. Il peut y avoir de fortes disparités d'une agence à l'autre et surtout d'un pays à l'autre.

- Les contrats des collaborateurs du Groupe sont établis en conformité avec le cadre légal et réglementaire local, qu'il s'agisse d'un contrat de travail à durée indéterminée, ou d'un contrat de travail à durée déterminée. En fonction des contextes locaux, et des besoins temporaires sur certains projets, des contrats de prestations « freelance » peuvent être établis pour des travailleurs indépendants. Les salariés se répartissent comme suit :
 - contrats permanents : 92 % (89 % des femmes et 88 % des hommes ont un contrat à durée indéterminée),
 - contrats temporaires : 8 % (11 % des femmes et 12 % des hommes ont un contrat à durée déterminée)
- L'organisation du travail au sein des agences repose sur la logique de gestion de projets, adaptée aux besoins exprimés par les clients. Le temps de travail est encadré localement ; il arrive que le temps soit contraint sur des projets, ce qui demande à tous une certaine flexibilité. Elle est organisée et prend diverses formes : travail à distance, organisation des temps de travail – à l'agence, chez nos clients, à distance, répartition des tâches, flexmanagement... ; elle est en application dans presque toutes les entités avec des différences pouvant être liées à la nature de certaines fonctions et du cadre légal local. La flexibilité induit une souplesse de l'organisation qui doit être partagée avec tous, les clients étant confrontés exactement aux mêmes enjeux.
- Le taux d'absentéisme au sein du Groupe est estimé à 2,1 %*.

* Définition : le taux d'absentéisme est égal au nombre total de journées perdues, pour absences autres que les congés payés, les congés de maternité-paternité, divisé par le nombre total de jours ouvrés de l'année.



3.1.2 Diversité et inclusion

Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général du Groupe et membre du Directoire, supervise désormais la RSE, la Diversité et le Women's Forum. La Diversité est à l'agenda du management du Groupe au plus haut niveau, l'objectif étant de faire en sorte que la signature du Groupe « Viva la Difference » soit une réalité partout. Le respect de chacune et chacun dans sa singularité, tant en interne (la diversité de nos salariés) qu'en externe (les contextes culturels pluriels dans lesquels les équipes

travaillent avec nos clients) est au cœur de la culture de l'entreprise. L'ensemble des politiques Diversité & Inclusion, tant au niveau Groupe que des agences sont régulièrement mises à jour et communiquées aux salariés qui sont associés aux actions mises en place. Elles sont aussi très souvent partagées avec nos clients. C'est une exigence du quotidien de la part de tous les collaborateurs et du management qui doit se traduire dans les chiffres.

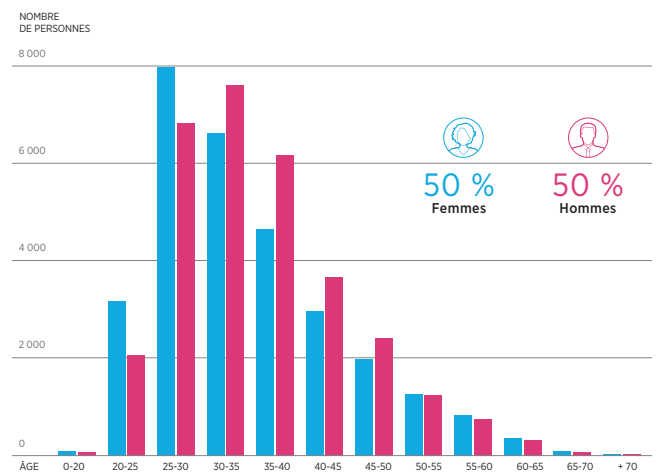
La mixité dans le Groupe – au 31 décembre 2017

(Évolution des données sur plusieurs années accessible sur le site du Groupe, section RSE dans la partie CSR Smart Data)

	% Femmes dans les effectifs	% Femmes membres d'un Comex d'agence	% Femmes CEO d'agence	% Femmes directrices des équipes créatives	% Femmes directrices des équipes technologiques	% de Femmes membres du Comex des Solution Hubs
TOTAL PUBLICIS GROUPE	50,0 %	39,3 %	30,1 %	19,0 %	12,5 %	36,4 %
Afrique & Moyen Orient	49,7 %	24,1 %	16,7 %	14,3 %	16,7 %	N/A
Asie Pacifique	42,5 %	42,9 %	40,3 %	22,2 %	13,5 %	N/A
Europe	53,0 %	37,7 %	30,9 %	17,8 %	14,1 %	N/A
Amérique Latine	50,9 %	45,5 %	40,0 %	12,2 %	11,8 %	N/A
Amérique du Nord	53,7 %	40,3 %	20,4 %	23,7 %	10,0 %	N/A

Périmètres pour les % Groupe

- Comités de Direction des Solution Hubs : calculé au niveau de la Direction de Publicis Communications, Publicis.Sapient, Publicis Media, Publicis Health, Publicis One et Re:Sources.
 - Comités de Direction des agences : calculé au niveau de la Direction des agences ou entités et par région.
 - CEO d'agences : calculé au niveau du dirigeant de chaque agence ou entité et par région.
 - Direction des équipes créatives : calculé au niveau de la direction des équipes créatives des agences ou entités ayant cette fonction dans leurs effectifs et par région.
 - Direction des équipes technologiques : calculé au niveau de la direction des équipes technologiques/data des agences ou entités ayant cette fonction dans leurs effectifs et par région.
 - Répartition des effectifs femmes-hommes par région.
- Le Directoire présidé par Arthur Sadoun compte, trois hommes et une femme (25 % de femmes) ;
 - Le Comité exécutif présidé par Arthur Sadoun compte cinq hommes et trois femmes (37,5 % de femmes) ;
 - Le Comité de Management présidé par Arthur Sadoun compte 21 membres dont sept femmes (33,3 % de femmes) ;
 - Le Conseil de surveillance de Publicis Groupe, présidé par Maurice Lévy comprend douze membres dont six femmes (50 % de femmes), complété par un représentant du personnel en cours d'exercice. Voir dans le présent document le chapitre 2.1.1.
 - Moyenne d'âge des salariés : 35 ans (36 ans pour les hommes – 34 ans pour les femmes).
 - Pyramide des âges : elle est calculée en 2017 sur plus de 80 % des effectifs (via l'outil interne P-Talent). L'un des enjeux du Groupe est de permettre aux jeunes femmes nombreuses qui rejoignent les agences en début de carrière professionnelle, d'évoluer plus aisément et de rester plus longtemps dans le Groupe.





LE PRINCIPE « ZERO TOLERANCE »

Ce principe est intangible et il a été appliqué depuis toujours à la lutte contre les discriminations. Il s'applique également au harcèlement sexuel et aux conduites inappropriées. Il est énoncé comme tel dans Janus, le code de déontologie du Groupe (extraits accessible sur www.publicisgroupe.com). Des formations sont régulièrement réalisées par les équipes juridiques locales auprès des managers sur ce principe « Zéro Tolérance », l'objectif étant de créer les conditions d'une culture inclusive et respectueuse de toutes et tous.

Le Groupe est volontariste en matière de diversité des effectifs. Parmi tous les critères à prendre en compte, le Groupe continue ses efforts autour de huit axes : la mixité, l'âge, le handicap, les origines culturelles ou ethniques, la formation, l'orientation sexuelle, les pratiques religieuses, et les vétérans (militaires). Ces axes ne sont pas restrictifs mais permettent, en fonction du contexte légal du pays, de guider des actions conduites à l'initiative des agences, qu'elles agissent seules ou à plusieurs.

Le suivi des indicateurs de la diversité dépend des contextes légaux nationaux. À l'échelle du Groupe seules peuvent être consolidées et publiées les données sur la mixité et l'âge. Des analyses plus fines sont effectuées localement et permettent de mettre en place des actions spécifiques, que cela soit en termes de recrutement, de fidélisation ou de promotion.

Des formations sont réalisées dans de nombreux pays autour des biais inconscients (« unconscious bias »), afin de former tous les managers hommes et femmes à ces sujets ; et dans bon nombre de sessions d'accueil pour les nouveaux arrivants, le thème des biais inconscients fait partie des sujets incontournables car constitutifs de la culture d'entreprise.

En 2017, le Groupe a réaffirmé ses engagements en faveur de l'égalité hommes-femmes en rejoignant deux initiatives internationales : le CEO Action for Diversity and Inclusion aux États-Unis, qui demandent aux centaines de CEOs signataires de partager leurs bonnes pratiques et leurs chiffres sur l'évolution des femmes dans leurs organisations. Publicis Groupe fait aussi partie de la vingtaine d'entreprises regroupées au sein de « Unstereotype Alliance » placée sous l'égide d'ONU Femmes (UN Women) et dont l'objectif est de faire cesser l'utilisation de stéréotypes de genre dans les campagnes de communication.

FOCUS SUR LE WOMEN'S FORUM

Créé il y a bientôt 20 ans, Publicis Groupe en a pris la direction en 2009. L'objectif de ce Forum des femmes pour l'économie et la société est d'agir à au moins cinq différents niveaux : 1) accélérer l'égalité réelle entre les hommes et les femmes, ce qui reste un défi dans tous les pays du monde ; 2) valoriser les contributions des femmes à l'économie et la société, et encourager les femmes à aller plus loin ; 3) mettre en lumière les évolutions de société et les innovations qui sont autant d'opportunités pour les femmes ; 4) permettre à celles et ceux qui luttent pour les droits des femmes de se faire entendre ; 5) être une plateforme d'échanges et de partage. Le Women's Forum est organisé autour d'un Global Meeting annuel et thématique qui a lieu en France (à Paris en octobre 2017) et de Forums pays qui peuvent changer d'une année sur l'autre (Rome en juin 2017 et Mexico en novembre 2017). La fréquentation des Forums s'accroît chaque année, avec des femmes venues de 80 pays, et on constate une participation accrue des hommes (20 % des participants) ce qui est un élément important d'impact. Le Women's Forum se caractérise aussi par 3 initiatives propres : *Rising Talents* qui met à l'honneur chaque année plusieurs femmes de talents de moins de 40 ans, leaders de demain ; *CEO Champions* qui engage les dirigeants à être transparents sur les progrès réalisés dans leurs organisations (publiques ou privées) ; *Women in Media* qui a pour objet de faire émerger de nombreuses femmes afin de les rendre plus visibles et audibles dans tous les médias.

3.1.2.1 Politiques de diversité et inclusion dans quelques pays

a) Politique de diversité aux États-Unis

L'accélération des activités engagées depuis ces 10 dernières années porte ses fruits. Rassemblant les responsables RH et Diversité aux États-Unis, le « Talent Engagement Inclusion (TE&I) Council » est la plateforme interne de partage et d'action du Groupe. Elle permet aux agences d'unir leurs forces sur des projets communs tout en préservant des activités spécifiques. Les priorités du « TE&I Council » sont autour de trois axes : accroître un recrutement plus inclusif ; favoriser des parcours professionnels variés voire atypiques ; participer à la fidélisation à travers des programmes de formation (ex : « Unconscious Bias », « Efficacy session » ou « Straight Talk »). Les réunions trimestrielles (une fois par an, en présence de la Secrétaire générale du Groupe, ou avec la Direction de la RSE du Groupe), permettent de déterminer des priorités et d'ajuster les actions conjointes. Une autonomie est laissée aux entités locales dans la mise en œuvre d'actions ciblées en fonction de leurs propres besoins. Depuis 3 ans, une newsletter trimestrielle rend compte des activités (accessible sur le site du Groupe, section RSE, chapitre Talents).

La force du « TE&I » aux États-Unis se traduit aussi dans deux directions. D'une part, en interne avec la démultiplication des « BRGs » (« Business ou Employees Resource Groups ») dans une douzaine de villes. On compte désormais 9 « BRGs » Groupe qui rassemblent régulièrement des collaboratrices et collaborateurs pour réfléchir et agir ensemble : VivaWomen! (femmes), Égalité (LGBT), VivaWomen! of Color (Women of Color), VivaMama (Mamans), <VivaTech> (femmes dans la Tech), MOCA (Men of Color Alliance), GenNext (Young Talents) ; enfin Publicis Connects (pour les managers RH et faciliter la mobilité interne) et PubVets (Vétérans) ont été lancés en 2017. D'autre part, en externe, à travers la participation du Groupe à une sélection de conférences. Celles-ci permettent à des collaborateurs de bénéficier de journées thématiques et de revenir dans leurs agences avec des projets concrets. Au « Black Enterprise Women of Power Summit » le Groupe a accompagné une délégation de 30 participantes. À la « 3 % Conference », la délégation comptait plus de 60 participantes très motivées pour faire bouger l'organisation du leadership créatif. Au « Out & Equal Summit For Workplace Equality », les agences du Groupe étaient présentes en force pour partager leurs actions en faveur de la communauté LGBT. Enfin, le retour d'expérience des délégations présentes à « Diversity Woman », « Odyssey New York », « AdMerica », « ColorComm » ou encore « Adcolor » est riche d'enseignement pour progresser. Le réseau des anciens du MAIP (« Multicultural Advertising Intern Program ») reste une voie intéressante en termes de recrutement ; initié par l'interprofession américaine (4As, *American Association of Advertising Agencies*), ce programme permet d'accueillir des stagiaires durant l'été et certains se voient ensuite proposer un emploi.

Publicis Groupe a rejoint en mai 2017 le « CEO Action for Diversity & Inclusion », initiative américaine regroupant plusieurs centaines de CEOs et dirigeants d'entreprises internationales, résolument engagés pour faire des lieux de travail des espaces inclusifs et inspirants. L'action se concentre autour de trois axes : l'engagement managérial – dans les actes ; la mise en place de formations à grande échelle pour lutter contre les biais inconscients ; le partage public de bonnes pratiques. Cette démarche fait le pari d'un effet de levier que pourrait apporter le secteur privé pour faire évoluer les comportements.

Pour la première fois un homme a été désigné « Honorable Mentor » par la Healthcare Business Women's Association aux États-Unis. Elles ont ainsi récompensé Nick Colucci, désormais Chairman of Publicis Health et COO de Publicis Communications North America, et membre du Management Committee du Groupe, pour sa détermination et ses actions en faveur de l'égalité hommes-femmes et de l'avancement professionnel des femmes dans l'industrie de la santé.



Enfin, début 2018, récompensant ces dernières années de travail en amont, 9 agences du Groupe ont obtenu 100/100 au « Corporate Equality Index » organisé par la Human Rights Campaign Foundation, dans le cadre des évaluations « Best Place to Work – for LGBT Equality ».

b) Politique de diversité en Inde

Le Groupe compte environ 12 000 collaborateurs en Inde. Les équipes de Sapient sont très actives en faveur de la diversité depuis le début de leurs activités dans tout le pays, que ce soit à Gurgaon (Delhi) ou Bangalore, où se trouvent les effectifs les plus nombreux. Là comme ailleurs, il y a une volonté d'accélérer les efforts et de voir les chiffres bouger. Tous les salariés nouvellement recrutés, hommes et femmes, dans le cadre des journées d'accueil bénéficient d'une session « Unconscious bias » afin d'ancrer la culture de la diversité. Il appartient ensuite au management, et à toutes et tous d'en faire une réalité qu'il s'agisse du recrutement ou des évolutions de carrière. De nouvelles sessions dédiées aux managers ont eu lieu en 2017, structurées autour de la résolution de cas concrets. Le réseau interne WLN (Women Leadership Network) a vu en 2017 une nouvelle dynamique de la part des hommes et des femmes participants à ses activités, notamment autour des workshops « Industry Lens » qui portaient sur « AR vs VR » (réalité augmentée *versus* réalité virtuelle) ou encore du Mentoring destiné aux femmes afin de les aider dans leur évolution personnelle et professionnelle, sachant qu'il y a une pénurie de femmes ingénieures dans les secteurs technologiques. Une attention particulière a été menée depuis ces dernières années autour de formations *ad hoc* et d'événements participant à créer un environnement de travail plus inclusif à l'égard des femmes. En externe, les agences ont déployé un nouveau programme de réinsertion intitulé SPRING destiné à permettre à des femmes de revenir vers le monde du travail après une interruption dans leur carrière technologique. Ce projet a été développé avec l'aide de la plateforme indienne « JobsForHer » ; il a permis de recevoir plus de 800 candidatures externes, parmi lesquelles 66 ont été sélectionnées et 4 femmes ont pu rejoindre les équipes de Publicis.Sapient.

En matière d'inclusion, il faut mentionner le travail engagé par les équipes autour du handicap, afin de mieux recruter plus de collaborateurs handicapés et de participer à des projets leur facilitant la vie, comme le travail de Sapient.Razofish fait autour de « Touché » un tout nouvel outil digital simplifiant considérablement la vie de toutes celles et ceux qui utilisent le braille, rendant plus accessibles de nombreux supports et cela à un prix très bon marché. Ce produit a été largement salué en Inde pour son innovation sociale en faveur des déficients visuels.

Enfin, Sapient est un membre actif de Nasscom, l'une de toutes premières organisations professionnelles des industries technologiques en Inde, et s'est engagé ces dernières années dans différents programmes en faveur d'une plus grande mixité et diversité dans le secteur.

c) Politique de diversité en France

Le Groupe en France reste attentif aux initiatives efficaces favorisant la diversité ; il poursuit chaque année ses partenariats déjà engagés (Associations Frateli, Nos quartiers ont des talents, Baissez les barrières, #STOPILLETRISME, Jeunesse et entreprises, C'Possible...) car c'est dans la durée qu'il faut apporter un appui. Dans l'attribution de la taxe d'apprentissage, le Groupe maintient dans ses critères prioritaires la diversité (des enseignements, des profils de métiers...) en continuant de soutenir plusieurs lycées pilotes pour l'accompagnement de jeunes issus de quartiers défavorisés, et cette attention se traduit aussi dans ses recrutements. Le Groupe reste engagé dans la lutte contre le chômage des jeunes et l'accompagnement à faire autour de l'employabilité et de l'insertion des jeunes avec différents partenaires, comme ce qui est fait au sein de « The Alliance for YOUth » sous l'égide de Nestlé.

En matière d'égalité hommes-femmes, les agences du Groupe sont actives en termes d'évolution, de promotion, de rémunérations. Elles participent aussi aux activités de VivaWomen! qui permet l'intervention régulière de femmes sur les sujets du leadership, du mentoring, du développement personnel.

FOCUS SUR LE HANDICAP

L'insertion des personnes handicapées reste insuffisante malgré des efforts (non quantifié au niveau mondial pour le Groupe pour des raisons légales dans différents pays). En dépit des initiatives proactives dans les agences, les agences françaises restent en retard sur leurs obligations (taux de salariés handicapés de 1,5 %). L'engagement lors de la Semaine nationale du handicap en novembre 2017 a été reconduit en renouvelant l'initiative Handi'Bastille sur le campus de Bastille unissant les agences pour sensibiliser, expérimenter et échanger sur le handicap et surtout lutter, d'une manière générale, contre les stéréotypes et les idées reçues, grâce à des séances d'informations, des ateliers de mise en situation, l'organisation d'événements comme un 'escape game' virtuel, un 'one woman show', et aussi une campagne de recrutement « Handi to day » avec les responsables RH de plusieurs agences. Par ailleurs, le Groupe reste soucieux de l'accessibilité numérique de ses réalisations et de ces documents, notamment les publications corporate.

d) Politique de diversité au Royaume-Uni

Durant l'année 2017, les agences ont intensifié leur travail autour des écarts de rémunérations entre hommes et femmes afin de se mettre en conformité avec les nouvelles obligations légales. Au-delà des revues salariales précises, les agences ont partagé leurs expériences et pratiques mises en place pour veiller à une équité entre les hommes et les femmes, et ont travaillé à des projets collaboratifs transversaux autour du recrutement, de l'évolution de carrière et d'égalité salariale. Ce fut aussi l'année de la révision de différents politiques et pratiques locales destinées à favoriser un environnement de travail permettant d'accroître le nombre de femmes accédant à des postes de management. Les équipes juridiques maintiennent en continu leurs actions de sensibilisation et de formation du management, ainsi qu'à travers de nouveaux modules de formation comme « Unconscious Bias » pour les femmes et les hommes.

VivaWomen! entretient une bonne dynamique pour accompagner les salariées au Royaume-Uni à travers des événements et des petits groupes de travail. Égalité UK poursuit sa sensibilisation interne destinée à faire évoluer les attitudes autour des enjeux LGBT. Ces initiatives sont pilotées par des salariés, au bénéfice d'autres salariés et trouvent un écho très positif pour bâtir une culture de travail toujours plus inclusive.

e) Politique de diversité en Afrique du Sud

En 2017, les agences du Groupe ont été certifiées « BBBEE – level 1 » (BBBEE pour Broad-Based Black Economic Empowerment), à la suite d'un processus d'évaluation volontaire réalisée avec des auditeurs externes. Ce niveau est le meilleur et marque l'ambition des agences en Afrique du Sud dans un projet dont l'impact est interne vis-à-vis des salariés, business par rapport aux attentes des clients, et sociétal au regard des évolutions voulues par la société et par les autorités locales. Cette évaluation comporte différents volets et c'est un projet à long terme car ce n'est pas un simple exercice de conformité mais bien un choix stratégique. À la clé, cela signifie engager un plan d'action volontariste notamment en termes de management, de recrutement, de formation, et d'achats. C'est donc un projet d'entreprise qui se met en place, avec des enjeux de leadership, de culture interne, de pratiques et de conduite des projets.



3.1.2.2 Les réseaux affinitaires internes du Groupe

En interne, les groupes affinitaires ou BRG (« Business – Employee – Resource Group ») ont démultiplié leurs activités ces deux dernières années et pas seulement aux États-Unis. Ces groupes rassemblent des salariés volontaires pour essayer d'accroître les prises de conscience et que cela se traduise en solutions concrètes par rapport à la vie quotidienne de l'agence (voir leur présentation dans le site corporate, section RSE). Les BRGs ont aussi un rôle externe : ils participent à différents événements et actions destinés à faire évoluer les comportements et les pratiques. À l'échelle du Groupe, il y a 9 groupes affinitaires, dont deux se développent au plan international : VivaWomen! (femmes) et Égalité (LGBT). À ceux-ci s'ajoutent de très nombreux réseaux locaux élaborés sur la base des projets exprimés par les salariés. Les réseaux affinitaires incarnent aussi la réalité de Power of One.

VivaWomen! – Présent dans plus de 25 villes et 15 pays, VivaWomen! rassemble environ 5 000 femmes et hommes tous volontaires et mobilisés pour agir et apporter un appui aux femmes du Groupe sans aucune distinction de position ou de métier. Coordonné par la Direction de la RSE, il se déploie dans les grandes villes, de Los Angeles à Shanghai en passant par Mumbai, Madrid, Paris, Londres, New York et Chicago ou Sydney, Cotonou et Dubaï. L'objectif est d'accompagner l'évolution professionnelle et personnelle des femmes, dans une approche où hommes et femmes collaborent. VivaWomen! USA a créé deux sous-groupes VivaMama, afin d'accompagner plus étroitement les futures mamans et parents, et VivaTech concentré sur les femmes dans les métiers technologiques et du digital. Deux grands axes de travail sont traités par VivaWomen! : « Career Development » (avec des formations en leadership, des formules Lunch & Learn, du coaching...) et « Worklife Integration » (avec des ateliers concrets sur « maternité et travail », « gestion du temps », des témoignages réguliers de rôles modèles femmes ou hommes...). La série des « Rencontres avec » des personnalités inspirantes se poursuit et le programme de *Mentoring* est décliné localement. Dans chaque ville, les priorités sont ajustées en fonction des attentes des équipes locales, tout comme les noms des réseaux peuvent être plus spécifiques (cf. « Women's Leadership Network » de Leo Burnett et celui de SapienRazorfish, ou encore Women@Digitas). Enfin, VivaWomen! se mobilise aux côtés des réseaux de femmes des clients ou d'autres entreprises, afin de conduire des actions conjointes de sensibilisation et mobilisation. Et conformément à son positionnement initial, VivaWomen! s'engage dans des causes en faveur des droits des femmes et des jeunes filles.

« Égalité » – Ce réseau né aux États-Unis regroupe les collaborateurs des agences mobilisés en faveur des causes LGBT (lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres) et est soutenu par la Direction de la RSE du Groupe. L'ensemble des agences a maintenant rejoint ce réseau qui est présent dans différentes grandes villes de Boston à Los Angeles. L'un des beaux succès de 2017 est le résultat de 100/100 obtenu par 9 agences américaines dans le cadre de l'évaluation externe « Human Rights Campaign 2018 Corporate Equality Index ». Cela récompense une démarche au long cours qui a débuté en 2006, avec différentes actions en place, et qui a permis à Publicis Media d'être reconnu cette année comme employeur « Best Place to Work for Publicis Media, en tant que Solution Hub, LGBT Talent ». L'enjeu de ces évaluations porte sur un ensemble de choses : les politiques en place et les activités dans les agences. « Égalité » est désormais présent à Londres, Paris et Manille aux Philippines.

Associer les jeunes générations au management du Groupe

Installé en 2016 par Publicis Communications, « PubComm2020 », le Millennial Board de la Solution a rassemblé une vingtaine de jeunes talents (12 femmes et 9 hommes). Ils ont été sollicités pour travailler sur la transformation de l'entreprise : dans leur travail, ils se sont concentrés

sur les enjeux liés à la créativité, la croissance et l'engagement de salariés. Après un an dans ce rôle, tout le monde a pu percevoir le triple bénéfice : pour eux-mêmes, en termes de confiance en soi et d'audace ; pour l'agence en termes de pro-activité et d'innovation vis-à-vis des clients ; pour la Solution en aidant à démultiplier des initiatives dans leurs pays comme la constitution d'un 'Local Millennial Board'. Pour les aider dans cette mission, un programme de formation *ad hoc* et de mentoring sur un an a été construit spécialement « the Leaders Studio ». Celui-ci est désormais accessible à 200 jeunes talents dits hauts potentiels, afin de les accompagner dans leur évolution professionnelle.

En 2017, Publicis Media a lancé ses « Next Generation Board » dans un double optique interne et business, et avec pour objectif de repenser le fonctionnement de la Solution, afin que cela puisse bénéficier tant aux salariés qu'aux clients. Les membres de ce dispositif bénéficient du soutien de leur management local et central, de manière à pouvoir participer pleinement à la transformation de l'organisation, et proposer des initiatives précises en termes de business. Ce sont 148 jeunes femmes et hommes issus de 15 pays différents qui sont ainsi mobilisés tant à titre individuel que collectif. Ils se sont concentrés principalement sur trois thèmes en 2017 : l'engagement des salariés, la vision à 3 ans, le recrutement.

3.1.2.3 Recruter, attirer des talents aux profils divers

Les relations étroites des agences avec les Écoles et les Universités restent un atout pour informer les étudiants de l'évolution constante des métiers. Recruter des profils de plus en plus variés est une nécessité ce qui veut dire aller à la rencontre de futurs professionnels qui ne seraient pas forcément venus à nous spontanément. 920 collaborations entre des agences et les Écoles et les Universités s'organisent autour de :

- 1) stages – Rien ne remplace l'apprentissage sur le terrain avec des cas opérationnels à traiter. Les stages sont indispensables pour comprendre les métiers du Groupe et font partie de la validation des acquis. La très grande majorité des agences du Groupe accueillent des stagiaires. Les stages et l'apprentissage restent un tremplin pour débiter la vie professionnelle dans une agence ;
- 2) forum pour l'emploi, virtuels ou physiques – les « Job Fairs » ou « Careers Fair » sont des moments clés pour recruter. Plusieurs agences participent parfois conjointement à ces grandes manifestations, favorisant ainsi une vision plus complète de la diversité des métiers. C'est notamment le cas depuis plusieurs années à « SXSW » (South by Southwest Conference) à Austin au Texas ;
- 3) journées « portes ouvertes » en agence – Dans différents pays, des moments d'accueil spécifiques pour les étudiants sont organisés, souvent avec l'appui des organisations professionnelles, y compris au siège où sont accueillis des délégations d'étudiants en voyage d'étude ;
- 4) l'enseignement – De nombreux managers interviennent dans le cadre des cursus pédagogiques existants ou participent à leur co-création. Certains interviennent aussi auprès d'organismes qui vont à la rencontre des jeunes gens qui ont été éloignés des cursus traditionnels et qui présentent des compétences à développer.

L'animation dynamique des communautés digitales à travers les réseaux sociaux, les plateformes d'anciens élèves et les plateformes professionnelles par métier occupent une place centrale dans les stratégies de recrutement des agences. Les métiers de la communication et du digital évoluent très rapidement : l'agilité et le potentiel des individus sont donc privilégiés lors des recrutements.

Le management local des agences et des entités du Groupe : dans le cadre de sa politique d'acquisitions et d'intégration des agences qui rejoignent le Groupe, le maintien en place du management local est l'un des critères clés de succès. Dans plus de 90 % des cas, le management des agences est – et reste – local.



3.1.3 Évolution des compétences, des expériences, des carrières

- 69,1 % des salariés ont bénéficié d'une formation ou un programme de développement au cours de l'année 2017. Ce fut une année de transition, afin de mieux concentrer les efforts sur quelques programmes clés, sachant que l'ambition du Groupe est de bâtir une culture apprenante au regard des changements profonds de l'industrie. Par ailleurs, compte tenu de la transformation du Groupe, il y a eu également de nombreux séminaires ou sessions internes liées aux évolutions de l'organisation.
- Plus de 1 414 000 heures de formation ont été déployées au cours de l'année (soit 27 heures *per capita*, sur la base des effectifs formés), à travers plus de 10 000 programmes (indicateur complexe) qui se décomposent comme suit :
 - 896 000 heures en présentiel,
 - 518 000 heures d'e-learning ou « self learning » ont été partagées.

Les axes des politiques de formation

L'objectif est d'aider les équipes, de leur donner les outils permettant de proposer les meilleurs dispositifs aux clients, de les stimuler pour évoluer avec facilité dans l'écosystème digital, et ainsi de maintenir leur employabilité.

Une priorité forte est donnée au digital : l'objectif est de veiller à ce que les collaborateurs maîtrisent des savoir-faire universels et communs à toutes les agences, et que les expertises soient renforcées de manière permanente. À cela s'ajoutent des besoins récurrents autour des thèmes suivants :

- la technologie ouvre chaque jour de nouveaux pans d'innovations liés à la vidéo, la réalité virtuelle ou la réalité augmentée, aux objets connectés ou à l'intelligence artificielle ; le numérique et toutes ses applications, de l'apprentissage des basics pour le plus grand nombre, aux différents langages et codes, en passant par toutes les innovations jusqu'aux expertises pointues, constitue l'axe prioritaire des formations du Groupe. + 70 % du volume d'heures est dédié au digital/data ;
- la créativité : les idées sont volatiles d'un bout à l'autre la planète, il faut donc expérimenter différents mécanismes créatifs, et maîtriser tous les formats où le mobile et la vidéo occupent une place centrale ;
- le programmation évolue en permanence avec de nouveaux outils plus complexes, plus rapides, plus précis ;
- les partenariats avec les réseaux sociaux et les plateformes restent incontournables ;

3.1.4 Bien-être au travail

3.1.4.1 La flexibilité et les nouveaux modes de travail

La plupart des agences ont mis en place des dispositifs de flexibilité du travail afin de permettre le travail à distance, (de chez soi, sur le site du client, voire dans une autre agence du Groupe) en particulier dans les grandes villes où les temps de transports sont importants. Les collaborateurs sont alors équipés de manière à disposer des outils nécessaires pour faciliter leur travail. Les dispositifs flexibles de travail (travail collaboratif, télétravail, horaires variables ou encore temps partiel) se font dans un cadre précis conforme à la réglementation propre à chaque agence. Chacune détermine les conditions (charge de travail, rôle dans l'équipe, mission à rendre pour le client, performance...) et les critères

- le management reste un sujet très important déployé dans différents modules sur mesure, pour accompagner de manière individuelle ou en petit groupes les managers et les futures générations de décideurs.

En 2017, la Publicis Academy du Groupe a poursuivi ses programmes essentiellement autour de l'EDP – Executive Development Programme, qui rassemble plus de 100 managers issus de fonctions, d'agences et pays différents : trois sessions ont eu lieu en 2017 : à New York, Paris, Singapour, avec un total de 51 % de femmes participantes.

MARCEL : La plateforme interne

Annoncée en juin 2017 à Cannes, l'objectif de cette plateforme interne, utilisant l'intelligence artificielle, est de renforcer la connexion entre tous les salariés du Groupe, autour des 200 métiers qui le composent et dans plus de 100 pays. Ce projet vise à redonner aux salariés une place centrale, de mieux connaître toutes les compétences et expériences de chacun, et de leur permettre de pouvoir rejoindre un projet qui les intéresse. C'est aussi destiné à permettre de gagner en temps et en efficacité pour les clients, afin de constituer les meilleures équipes par projets, et de mettre en place les solutions idoines tant d'un point de vue créatif que technologique et data, avec toutes les compétences requises. Construite grâce au savoir-faire de Publicis.Sapient et en partenariat avec Microsoft, Marcel transformera radicalement la façon dont les équipes du Groupe vont travailler et interagir.

La mobilité interne

La plateforme interne Lion Talent est destinée à favoriser la mobilité interne. La mobilité interne permet d'enrichir le parcours personnel des talents de chacun et le contenu des services offerts aux clients. La mobilité prend aussi d'autres formes : mentionnons *YouXplore* chez Publicis Media : c'est un échange entre salariés qui permet d'accueillir et d'être accueilli dans une autre ville du monde (anciennement « Live My Life »), et de bénéficier de l'expérience métier de l'autre personne localement. La combinaison des dimensions professionnelles et culturelles fait le succès de ce programme. En 2017, 270 salariés ont pu en bénéficier dont 230 de Publicis Media.

En matière de mobilité internationale, les efforts ont porté en 2017 sur la construction d'une approche Groupe, qui permettra aux collaborateurs de mieux profiter d'opportunités professionnelles dans de nombreux pays et de bénéficier de la nouvelle culture interne du Groupe autour de *Power of One*.

d'éligibilité pour les salariés. La souplesse des dispositifs proposés permet de s'adapter à de nombreuses situations, afin que les salariés puissent en bénéficier à différentes étapes de leur vie professionnelle.

Congés parentaux

3 106 salariés ont bénéficié de congés parentaux au cours de l'année 2017 (60 % de femmes, 40 % d'hommes) sachant que l'ensemble des collaborateurs peuvent être éligibles, en fonction du contexte local (indicateur publié pour la deuxième année). Beaucoup d'agences ont renforcé ces dernières années leurs politiques d'accompagnement des congés maternités, pas seulement sur le nombre de semaines de congés dans les pays peu favorables, mais aussi d'un point de vue managérial, afin



de permettre à la future maman de mieux gérer son retour (entretien *ad hoc* avant, pendant, et au retour). Différentes initiatives sont prises pour faciliter la vie familiale : plusieurs grandes agences (sur tous les continents) ont mis à disposition une salle d'allaitement ; Publicis.Sapient a installé une crèche dans son nouveau campus de Bangalore. Les programmes d'avantages sociaux (via les EAP, *Employee Assistance Program*) intègrent des dispositifs d'aide à la garde d'enfants.

3.1.4.2 Le bien-être au travail

Dans les activités de services, où la vie professionnelle est intense, la question de santé et du bien-être au travail est traitée avec grande attention et rigueur de la part des équipes en charge des ressources humaines et de tous les managers. La quasi-totalité des collaborateurs travaillent assis derrière un écran. Ils sont assez sédentaires, avec une activité visuelle intense, souvent multi-écrans. Les axes de prévention des maladies professionnelles sont donc en priorité : la gestion du stress (et/ou risques psychosociaux : RPS) et la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) ; sont également pris en compte la fatigue visuelle, et la prévention de la sédentarité.

Les actions sont gérées localement dans chaque établissement. Cela peut se traduire par l'intervention d'un ergonome sur site pour aider chacun(e) à prendre conscience des postures assises problématiques (ergonomes ou ergothérapeutes...) ; l'encouragement aux exercices oculaires grâce à la venue d'un spécialiste (orthoptiste...) ou par des webinars de sensibilisation pour reposer les yeux ; la mise en place de cours de gym (ou yoga, relaxation, méditation...) à l'agence à l'heure du déjeuner ; des rencontres régulières avec des nutritionnistes, allant jusqu'à la mise à disposition régulière et gratuite de fruits frais, de jus de fruits... voire de petits-déjeuners ; des séances de massages sur site avec des professionnels (kinésithérapeute, chiropracteur, ostéopathe, masseur...). Toutes ces options relèvent de la prévention et ont maintes fois montré leur utilité. Pour les sportifs, de nombreuses agences facilitent l'accès à des salles de sports à proximité en proposant des réductions aux abonnements (certaines entités sont dotées de leurs propres salles de sport comme Sapient en Inde, avec présence d'un entraîneur ou coach). Et pour les plus actifs d'entre eux, l'agence peut encourager des équipes à participer à des événements (courses à pieds, à vélo, marathons ou semi-marathons, sports collectifs). Parmi les nombreuses actions en place, il faut citer cette année :

- en France, c'est avec les CHSCT des agences (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) que sont abordés des projets participants à l'amélioration du bien-être au travail. Ces mêmes approches adaptées aux attentes des salariés existent dans de nombreux pays en Europe ;
- en Inde, les grandes agences ont mis à la disposition des équipes des infirmeries avec chaque jour des professionnels de santé : médecins, kinésithérapeutes, nutritionnistes. En 2017, 500 salariés ont profité d'un vrai check-up de santé gratuit proposé par l'entreprise ; c'est un des programmes les plus utilisés chaque année ;
- aux États-Unis, Re:Sources a poursuivi le déploiement de son EAP (*Employee Assistance Program*) auprès de toutes les entités. Il propose aux salariés (et leurs proches) un accompagnement en ligne en prévention santé très individualisé et confidentiel. Un tiers des salariés s'y est inscrit. Le « Health Coaching » est très apprécié : il encourage chacun à faire attention à sa santé et à pratiquer les activités qui lui conviennent le mieux. Le taux de satisfaction est de 95 % ; et 90 % des participants confirment l'effet motivant de cette assistance en ligne. *Teladoc*, nouveaux service de télémédecine accessible

gratuitement 24/24 toute l'année, donne accès à des médecins pour des consultations depuis son téléphone mobile ou par vidéo, que l'on soit au travail, chez soi ou en congés. 96 % de ceux qui ont commencé à l'utiliser ont donné un feedback positif. L'un des nouveaux services proposés est *Bright Horizons*, qui permet aux familles de faire face plus facilement aux enjeux de l'équilibre entre vie professionnelle et familiale, à travers les dispositifs de gardes (pour enfants ou pour parents âgés ou malades) et des solutions d'aide à domicile (94 % des utilisateurs sont satisfaits de ce service) ;

- à Hong-Kong, Saatchi & Saatchi applique son dispositif interne « Back u up at 6:45 » pour encourager les salariés à partir plus tôt du bureau et éviter de faire très longues journées. Cette initiative a eu un large écho et a inspiré d'autres entreprises ;
- enfin, parmi les agences désignées chaque année comme « Great Place to Work » ou « Best Place to Work » signalons que 25 agences ont été reconnues.

Prévention contre les maladies saisonnières

Les agences agissent en appui de plans nationaux de dépistage ou de lutte contre certaines pathologies (ex : vaccination contre la grippe). Dans les pays qui disposent de Convention collective ou d'accords professionnels, les questions de « prévention santé » font parfois l'objet de dispositions spécifiques. L'ensemble des collaborateurs de ces pays bénéficient alors de l'application des conventions collectives ou professionnelles.

Couverture Santé

Quasiment 100 % des collaborateurs (contrats à durée indéterminée et à durée déterminée) bénéficient d'une protection médicale (assurance santé de type Sécurité sociale), quel que soit le régime local de couverture sociale (étatique, paritaire État-entreprise-salarié, privé entreprise-salarié ou à la seule charge des salariés). Dans de nombreux pays du Groupe (dont par exemple les États-Unis, en Europe ou en Inde) les salariés peuvent bénéficier de programmes de couverture pour eux-mêmes et des membres de leur famille.

Le taux d'accident du travail ⁽¹⁾ est de 0,33 %. Les principales causes des accidents du travail sont liées à des accidents de transport (trajets domicile-travail ou trajets professionnels).

- Le taux de fréquence ⁽²⁾ est de 1,81.
- Le taux de gravité ⁽³⁾ est de 0,02.

Santé, Hygiène et Sécurité

Le Groupe suit les réglementations en vigueur localement. Aux États-Unis, la loi fédérale (*Occupation Safety and Health Administration*) peut être complétée par les lois de chaque État, et éventuellement renforcée au niveau municipal. En Europe, cette mission est confiée à des comités dédiés locaux (*Health and Safety Committee*) dont l'objet est proche du CHSCT français. Les collaborateurs élus ou volontaires reçoivent une formation liée à la sécurité et aux premiers secours. Les exercices d'évacuation (type incendie, évacuation, tremblement de terre...) sont pratiqués régulièrement dans les établissements, avec l'appui des équipes des services généraux (Re:Sources) et des gestionnaires de bâtiments. En Inde, s'applique la réglementation *Occupational Health and Safety* et comme dans de nombreux pays, des petites équipes de collaborateurs sont formées chaque année dans tous les bâtiments et à tous les étages pour porter assistance aux autres en cas de procédure d'urgence.

(1) Taux d'accident du travail calculé avec un taux de couverture en 2017 de 93 %.

(2) Calcul du taux de fréquence des accidents du travail : total des journées de travail perdues multipliées par 1 000 000 divisées par le temps de travail effectif sur l'année en heures, avec un taux de couverture en 2017 de 93 %.

(3) Calcul du taux de gravité : total des heures de travail perdues multipliées par 1 000 divisées par le temps de travail effectif sur l'année en heures, avec un taux de couverture en 2017 de 93 %.



Parce que la sécurité tant physique que matérielle des collaboratrices et collaborateurs du Groupe est une priorité, le Groupe a mis en place en 2017 LionAlert, un nouveau dispositif d'alerte interne, destinée à pouvoir

contacter les salariés pouvant se situer dans une zone délicate et s'assurer qu'ils sont en sécurité. Le déploiement et la gestion de LionAlert sont effectués localement par les responsables des ressources humaines.

3.1.5 Écouter les salariés et dialoguer avec eux

3.1.5.1 Enquête de satisfaction des salariés

À la suite de l'enquête de satisfaction des salariés effectuée fin 2016 pour la première fois au niveau du Groupe, permettant de disposer d'un vrai référentiel commun, les résultats ont été partagés avec les collaboratrices et les collaborateurs au niveau local par le management des entités au cours du premier semestre 2017. En termes de résultats, le projet de la plate-forme interne Marcel dont la création a été annoncée en juin 2017 est l'exemple d'une demande explicite de nombreux collaborateurs sur leur manière d'envisager de travailler dans le futur. (voir chapitre 2.4.1.3)

3.1.5.2 Les évaluations individuelles

67 % des salariés ont eu un entretien d'évaluation annuelle (« talent review » ou « performance review »). Le principe de l'entretien annuel d'évaluation de chaque collaborateur reste une obligation interne et fait partie des règles en matière de gestion des ressources humaines définies dans le code de déontologie Janus. L'outil Fidello désormais appelé Horizons, est utilisé par toutes les Solution Hubs et présente l'avantage de pouvoir être utilisé tout au long de l'année. D'autres outils sont utilisés dans les agences digitales principalement, répondant à une logique de suivi de projets et de performance suivant un rythme plus fréquent pendant l'année.

3.1.5.3 La politique de dialogue social

Le dialogue social est inscrit dans Janus, avec pour objectif de favoriser les échanges entre les salariés et le management, et de veiller à la liberté d'expression des salariés. Au titre de l'engagement dans le Pacte Mondial des Nations Unies, et de l'adhésion à la Convention de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) le respect de la liberté d'association, de la liberté d'expression, et du droit à la négociation collective sont des sujets que le Groupe est soucieux de respecter.

En France, le Comité de Groupe est une instance d'information, d'échange de vues et de dialogue entre la Direction Générale du Groupe et la représentation du personnel au niveau du Groupe, sur les orientations stratégiques et les enjeux majeurs du Groupe. A ce titre, il se réunit une

fois par an et reçoit des informations sur l'activité, la situation financière du Groupe, l'évolution et les prévisions d'emploi annuelles ou pluriannuelles, et les actions envisagées compte tenu de ces évolutions.

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. En France où prévaut cette notion d'accord collectif (qui n'existe pas sous cette forme dans l'industrie de la communication dans d'autres pays), plusieurs négociations ont abouti à des accords en 2017 :

- le renouvellement de l'accord collectif de Groupe relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ;
- le renouvellement des accords relatifs aux frais de santé et de prévoyance en intégrant le 'contrat Responsable'.

Plusieurs sujets ont été ouverts à la discussion en 2017 autour du droit à la déconnexion et de nouveaux dispositifs de télétravail. Des accords signés antérieurement sont toujours en vigueur parmi lesquels : celui relatif aux Bases de Données Économiques et Sociales (BDES) ; celui relatif au contrat de génération en faveur du maintien dans l'emploi des seniors (2015) ; celui relatif au régime de prévoyance (2012) avec révision récente sur la partie frais médicaux permettant d'adhérer à un régime de protection complémentaire facultatif. Enfin un cadre a été fixé pour le déploiement d'une politique d'« indemnité kilométrique vélo ».

La taille moyenne des agences du Groupe dans le monde est de 100 personnes environ à l'exception des rares grandes entités supérieures à 1 000 personnes. Publicis Groupe reste une entreprise très décentralisée. L'objectif est de favoriser des échanges directs et fréquents entre les managers et les équipes sur la marche de l'entreprise et les projets en cours.

En 2017, dans tous les pays, les managers du Groupe et les dirigeants locaux ont poursuivi le travail régulier d'information de leurs équipes autour de la transformation du Groupe lancée en 2016, pour expliciter les conséquences en termes de vision et d'organisation opérationnelle autour de Power of One..

3.1.6 Rémunération et reconnaissance

3.1.6.1 Rémunération

La masse salariale et son évolution sont présentées dans le chapitre 5.6, note 3 du présent document. Le Groupe ne dispose pas d'indicateur consolidé sur les rémunérations de l'ensemble des salariés : les disparités entre les pays rendent une approche globale peu pertinente. L'approche reste locale et tient compte des tendances constatées dans l'industrie. Les rémunérations doivent respecter les principes suivants : d'une part, rester compétitif et attractif localement et éviter les disparités au sein d'un même marché ; d'autre part, être en ligne avec les pratiques du Groupe notamment en termes d'équité fondée sur la performance individuelle et collective afin d'assurer une rétribution juste et équilibrée ; enfin, dans les cas où c'est approprié, renforcer les dispositifs de protection sociale.

L'ensemble des informations relatives à la rémunération des cadres dirigeants de Publicis Groupe est détaillé dans le présent document, au chapitre 2.2. Les critères précis sont indiqués sur les différentes composantes de ces rémunérations.

Les dispositifs relatifs aux différents plans d'options de souscription ou d'acquisition des actions, et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe sont explicités dans le présent document, chapitre 5.6, note 28.

En ce qui concerne les différents plans de retraite et autres avantages à long terme, ils sont exposés dans le présent document, chapitre 5.6, note 21.

La participation des salariés au capital social au travers des différents plans d'intéressement ou d'incentive sont explicités aux chapitres 5.6, note 28, et 7.3.6 du présent document.



Intéressement : en France, le Groupe maintient une politique d'intéressement des collaborateurs à la performance économique en fonction de la croissance organique du Groupe en France et dans le monde. L'accord d'intéressement signé avec les organisations syndicales (en vigueur pour 3 ans) a permis le versement en 2017 d'une prime à l'ensemble des collaborateurs du Groupe en France. La politique d'épargne salariale s'est poursuivie avec un abondement à 300 % de la part des entités du Groupe ; 2 872 salariés en France ont choisi en 2017 d'en bénéficier.

Égalité salariale hommes-femmes : le travail d'analyse se poursuit pays par pays grâce au déploiement du « Job Grading » permettant une lecture plus homogène des postes et fonctions. Ce chantier est conduit par le Secrétariat Général, avec les équipes en charge des rémunérations (*Compensation & Benefits*) et avec les CTOs des Solutions. Cette analyse est conduite pays par pays afin de comparer les rémunérations avec les pratiques du marché, dans un souci permanent de cohérence et d'équité. Le Groupe reste très vigilant sur les questions d'égalité hommes-femmes. Quand des disparités apparaissent, il appartient au management local des agences d'y remédier.

Au Royaume-Uni en 2017, les entités de plus de 250 salariés ont travaillé sur la préparation de l'application de la réglementation « Gender pay gap reporting » pour 2018 (mesurant l'écart salarial entre les deux sexes hommes et femmes, et non l'égalité salariale). En Australie, où la Loi exige aussi que les entreprises reportent annuellement sur la question de l'égalité hommes-femmes, des agences du Groupe ont commencé à produire des rapports sur les actions en place pour améliorer la place des femmes dans les organisations.

3.1.6.2 Reconnaissance

En juin 2017, Arthur Sadoun, Président du Directoire du Groupe a annoncé que le Groupe se retirait des différentes compétitions créatives dans le monde durant un an, afin de se concentrer sur un projet ambitieux de plateforme interne, dénommée Marcel, et à cette occasion, il a invité les organisateurs des festivals professionnels à revisiter l'évolution de leurs manifestations. À compter de cette date, les agences du Groupe n'ont plus eu le droit de soumettre des campagnes en vue d'obtenir un Prix.

Tableau de synthèse des indicateurs sociaux

(Évolution des données sur plusieurs années accessible sur le site du Groupe, section RSE dans la partie CSR Smart Data)

Indicateurs	Unité	2015	2016	2017
Effectifs Groupe		77 574	78 913	77 767
Turnover (taux de rotation des effectifs)	%	26,3	24,9	24,0
% Femmes	%	49,3	49,3	50
% Hommes	%	50,7	50,7	50
Age moyen Femmes	ans	34	34	34
Age moyen Hommes	ans	35	35	36
Age moyen Hommes-Femmes	ans	35	35	35
% Femmes CEOs d'agences**	%	-	27,6	30,1
% Femmes dirigeant le département créatif**	%	-	18,3	19
% Femmes dirigeant le département technologique/Data	%	-	-	12,5
% Femmes dans les comités exécutifs des agences**	%	38	37,9	39,3
% Femmes dans les comités exécutifs des Solutions (ex-réseaux)	%	22	32,6	36,4
Effectifs formés (% des effectifs)	%	71	67	69,1
Nombre d'heures de formation – total	heures	1 231 000	1 418 100	1 414 000
Nombre d'heures de formation <i>per capita</i> (sur effectifs formés)	heures	22	28	27
Nombre d'heures en présentiel	heures	858 000	1 013 300	896 000
Nombre d'heures en e-learning	heures	373 000	404 800	518 000
Nombre de programmes		5 900	9 000	> 10 000
Coûts de formation (externe)	M€	-	22,9	19
Salariés formés au code d'éthique interne Janus	%	48	76	83
Nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé parental**		3 216	3 229	3 106
Evaluation des employés (% des effectifs)	%	52	70	67,3
Enquêtes de satisfaction interne (% des effectifs)	%	40	80	N/A*
Salariés bénéficiant d'une protection santé	%	98	100	100
Taux de couverture protection santé (% des effectifs)	%		95	95
Taux d'absentéisme (% des effectifs)	%	2	2	2
Accidents du travail	%	0,3	0,4	0,3
Taux de fréquence des accidents du travail		1,77	2,15	1,81
Taux de gravité des accidents du travail		0,03	0,03	0,02

* Enquête Groupe non réalisée.

** Chiffres 2015 et 2016 affinés lors du reporting 2017.



3.2 LES CLIENTS, ET LES PARTENAIRES

Les défis du développement durable s'invitent dans les relations entre les marques et les consommateurs, tous secteurs confondus, car les pratiques changent ; les modes de vie, de travailler, de se distraire, de consommer, de communiquer évoluent profondément, et chacun commence à prendre en compte sa propre capacité à être acteur du changement, dans un monde qui doit modifier ses habitudes.

3.2.1 Les clients du Groupe

Le portefeuille clients du Groupe est présenté dans la section 1.4.5 du présent document.

En 2017, sur la base de 3 233 clients représentant 86 % du revenu total du Groupe (voir chapitre 1.4.5 du présent document) les secteurs d'activité des clients du Groupe se répartissent de manière assez homogène depuis ces dernières années.

Les agences ont réalisé près de 10 000 enquêtes clients. Ces enquêtes se déroulent par voie de questionnaires administrés par les agences, ou bien sous forme d'entretiens annuels et de revues de performance.

Plusieurs grands clients internationaux administrent eux-mêmes cette enquête de « satisfaction ». Une partie des enquêtes clients échappe donc à la connaissance des agences. Parmi les critères d'évaluation, citons la performance des campagnes, la créativité/l'innovation apportée, la compétence des équipes, l'efficacité du service proposé, la qualité de la relation.

Les relations du Groupe avec certains clients sont historiques : la durée moyenne des 10 principaux clients s'élève à 46 ans. Voir également dans le présent document, chapitre 5.6, note 26, les informations sur les principaux clients.

3.2.2 Les services proposés aux clients

Ils sont exposés dans le chapitre 1.4.3 du présent document qui détaille les spécificités des pôles de solutions accessibles dans les 20 plus grands marchés du Groupe.

- Publicis Communications : solutions créatives (avec Publicis Worldwide, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, Fallon, BBH, Marcel, MSL, Prodigious).
- Publicis Media : solutions média et data (avec Starcom, MediaVest, Spark Foundry, Zenith, Blue 449 et Digitas).
- Publicis.Sapient : solutions technologiques et numériques (avec Sapient Consulting, SapientRazorfish).

- Publicis Health : solutions santé (avec Digitas Health, Publicis Health Media).

Publicis One, la nouvelle organisation intégrée du Groupe qui réunit toutes les expertises sous un même toit est présent dans plus de 40 pays.

Enfin, établis dans plus de 50 pays, les services partagés de Re:Sources assurent toutes les activités de back-office au service des agences dans tous les pays, en vue d'une amélioration continue des processus et du respect de la politique d'entreprise de Publicis Groupe.

3.2.3 Communication et marketing responsable

Les agences du Groupe participent pleinement à l'émergence de nouvelles formes de communication avec le consommateur final et encouragent de nouveaux modes de consommation plus durables, en étroite collaboration avec les clients eux-mêmes désormais très engagés. Les principes de base du Marketing responsable reposent sur : la vérité, la décence, le respect, l'honnêteté, la responsabilité sociale et sociétale. Cela doit donc se traduire dans la forme et dans le fond des messages, tout en gardant un maximum de créativité. L'objectif est de s'appuyer sur des faits tangibles et d'apporter des preuves.

Rishad Tobaccowala, Growth Officer du Groupe rappelle souvent lors de conférences publiques, qu'il appartient à toute l'industrie d'être vigilante sur « l'over-targetting » (le sur-ciblage). L'enjeu est de répondre aux attentes des consommateurs en suivant les principes clés de la communication responsable et d'accompagner les clients du Groupe dans la promotion de leurs produits et services, par une communication transparente. Pour la communication digitale cela signifie systématiquement prendre en

compte les trois points suivants : a) s'assurer que le dispositif de gestion et protection des données est bien en conformité avec la nouvelle réglementation européenne (RGPD) ; b) s'assurer que les campagnes de nos clients n'apparaissent pas dans des environnements inappropriés (notion de « *brand safety* ») que cela soit dû aux aléas de certains algorithmes ou à l'irruption des « fake news » ; c) veiller à protéger nos agences, nos clients et nos partenaires de cyber attaques comme les virus qui peuvent avoir de graves conséquences.

À cela s'ajoute la prise en compte du public auquel on s'adresse, notamment les enfants, ou des publics dits vulnérables. Ces défis sont d'une complexité sans cesse accrue compte tenu des avancées technologiques rapides, des traces digitales volontaires ou non, laissées par tout un chacun, et de la multiplication des objets connectés. Toutes ces nouvelles problématiques sont traitées par les équipes expertes au sein du Groupe et cela passe aussi par une bonne coopération avec des partenaires dûment certifiés.



« Creativity & Technology for Good » illustre une philosophie et des pratiques professionnelles au service d'un marketing responsable. Des exemples de campagnes sont présentés sur le site internet du Groupe, section RSE.

Le secteur de la communication est encadré par des règles et parfois des lois. La profession a toujours fait le choix de privilégier des mécanismes d'autorégulation professionnelle pour veiller au respect de l'éthique des contenus publicitaires ; le Groupe et ses agences coopèrent étroitement avec les différents organismes nationaux comme l'ASRC aux États-Unis, l'ASA au Royaume Uni, l'ARPP en France, ou l'EASA en Europe, ou l'Advertising Standards Council en Inde.

En matière de communication numérique ou digitale, les agences du Groupe attachent une importance particulière au fait que la publicité digitale ne doit pas être intrusive, quel que soit le canal utilisé, sinon elle suscite du rejet, et favorise le recours aux « adblockers » (dispositifs bloqueurs de publicité). Ce principe de responsabilité a longtemps été défendu par le Groupe, et il est désormais largement partagé par les professionnels ; il a permis d'établir des standards bannissant certains types de formats. Cela se traduit pour le Groupe par des choix techniques précis et des approches préservant la protection des consommateurs. C'est aussi une partie du travail d'une organisation comme l'IAB (« International Advertising Bureau ») à laquelle le Groupe participe (voir chapitre 3.4.2).

La communication responsable se traduit aussi par des choix de moyens. En France par exemple, les agences créatives comme Publicis Conseil, avec Prodigios, de sous-titrer de manière systématique les films ou vidéos pour tous supports. Cette démarche s'inscrit dans le prolongement de l'initiative interprofessionnelle française – AACC – en faveur d'une généralisation du sous-titrage des films publicitaires. www.soustitronspublicites.aacc.fr.

Tous ces éléments illustrent une maturité nouvelle dans la culture des entités du Groupe : les agences intègrent beaucoup plus les enjeux de la RSE en se les appliquant à elles-mêmes et à leur travail : elles deviennent des interlocuteurs de choix pour leurs clients sur ces problématiques.

Focus sur la stratégie RSE déployée par Publicis Conseil en France

Agence historique du Groupe basée à Paris, Publicis Conseil a structuré sa direction de la RSE dès 2015. L'agence s'est doté d'un agenda clair autour du « Positive Change Program » construit avec deux parties prenantes principales : les salariés et les clients de l'agence. L'accent a été mis au début du plan d'action sur l'interne avec comme objectif de bâtir une culture intégrant ces enjeux, de former les équipes autour de la « Positive Agency » et d'élaborer un processus d'éco-communication (ou éco-conception) déjà appliqué pour plusieurs clients. Enfin, avec le

plan « Positive Business », les équipes ont mieux structuré leurs capacités à accompagner les clients de l'agence en matière de développement durable tant en amont de leurs projets qu'à travers leur stratégie de communication. Différentes initiatives ont été mises en œuvre sensibilisant les équipes en interne à ces nouveaux défis (formations, journées d'actions...) et leur permettant d'aider leurs clients sur des projets précis (expertises, études, ateliers...).

Focus sur le travail de l'équipe RSE au sein de Publicis Health aux États-Unis

L'équipe en place depuis ces dernières années a permis d'améliorer fortement la prise de conscience par les collaborateurs de l'ensemble des enjeux de développement durable et de la manière dont l'agence (secteur de la santé), pourrait avoir un impact positif plus concret à travers le travail réalisé pour les clients. Une réflexion à 360° avec différentes parties prenantes a permis de privilégier les engagements internes, en encourageant le volontariat pour différentes organisations comme *l'American Heart Association*, ou la lutte contre le cancer de la peau avec la *Skin Cancer Foundation*, et la sclérose en plaques, et aussi, en renforçant les moyens disponibles en *pro bono* et *advocacy* (plaidoyer). Plus importante sans doute a été l'orientation prise pour la première fois en 2017, pour le programme d'été d'accueil des stagiaires : il été concentré sur le cancer de la peau, afin de travailler sur des mécanismes de changement de comportement et sur de nouveaux dispositifs de prévention. 70 étudiants ont participé aux différents projets, et ont présenté eux-mêmes leurs propositions. Cette forte mobilisation interne des équipes a ensuite bénéficié à tous les clients de l'agence.

Focus sur le travail de Salterbaxter au Royaume Uni

Salterbaxter est une entité de consulting unique dans le Groupe, dont la mission est de proposer à ses clients l'accompagnement indispensable pour s'engager dans des changements stratégiques durables et complexes. Leur approche repose sur une évolution de la vision, de la culture et de la réalité du business. En travaillant le positionnement et les actions à mettre en place pour que le changement devienne réalité pour tout le monde (salariés, clients...). L'objectif est d'aller plus loin que l'approche opérationnelle pour que les entreprises pensent autrement leurs activités, leur business model, et leur futur développement avec leurs parties prenantes. Cela revient à casser les modes de pensée en termes de stratégie, de performance et de communication pour passer à une démarche systémique plus ambitieuse et agile. Quel que soit le moment où l'agence intervient, ce qui compte c'est d'inscrire le développement durable comme levier stratégique, tangible et créatif et ayant un impact positif immédiat et à long terme.

3.2.4 La déontologie au sein des agences

La déontologie au sein des agences couvre deux aspects complémentaires. En tout premier, le respect du Code de déontologie interne Janus, qui s'applique à tous les salariés, et qui fixe pour les managers un cadre clair de fonctionnement dans de nombreux domaines (voir chapitre 2.1.5). En second lieu, il y a la déontologie propre à certains métiers. Prenons l'exemple historique des enjeux de conformité dans les agences santé. La communication dans ce secteur est très encadrée dans de nombreux pays. Cela implique que dans nos agences, toutes les équipes soient formées au cadre réglementaire, mais qu'elles soient aussi dûment formées par les clients eux-mêmes qui très souvent ont un cadre de communication formel.

Dans un registre différent, au sein des agences média, depuis une dizaine d'années, le Groupe s'est doté de dispositifs dédiés comme Publicis Verified

appliqué au monde digital. Cela porte sur ce qu'on appelle la « brand safety » c'est-à-dire l'environnement en termes de contenu du média où se trouve diffusée la publicité. Compte tenu des volumes traités, il est essentiel pour les clients du Groupe de savoir dans quels environnements leurs publicités vont apparaître et si les chiffres de trafic sont exacts (data). Une petite équipe est en charge de vérifier de manière quotidienne les sites sur lesquels il est proposé aux clients d'apparaître ; c'est un enjeu de qualité et de responsabilité. Cette équipe travaille aussi avec des sociétés tierces spécialisées et certifiées qui effectuent le même type de contrôle.

Autre exemple, RelaxNews au sein de Publicis Media et spécialisé dans la production de contenus, s'est doté en 2017 d'un déontologue, en la personne d'un professionnel reconnu, externe et totalement indépendant



par rapport au Groupe. Des guidelines internes autour de 12 principes clés guident le travail des équipes de journalistes afin de préserver une liberté éditoriale. Les collaborateurs ont la possibilité de contacter le déontologue pour toute question pouvant avoir trait à l'indépendance ou la liberté d'expression. Le rôle du déontologue est principalement préventif, pour que les problématiques éventuelles puissent être identifiées et traitées en amont. Après une petite année d'exercice, 100 % des recommandations formulées par le déontologue ont été acceptées par le management.

Pratiques de lobbying

Certaines missions confiées par des clients peuvent comporter des activités de lobbying et de stratégie d'influence auprès des décideurs. Les équipes de lobbying agissent toujours en respectant des critères

de transparence par rapport aux clients qui les mandatent, de sorte que leurs travaux, les objectifs poursuivis et les actions conduites le soit avec intégrité, dans le respect des bonnes pratiques dans ce domaine, et dans le respect des règles internes du Groupe. Conformément aux obligations légales et aux bonnes pratiques, les équipes concernées sont clairement identifiées (essentiellement au sein de MSLGROUP, spécialiste des stratégies d'influence), tant auprès des *Transparency Register* du Parlement Européen ou de la Commission Européenne, ou à l'échelle d'un pays, du Répertoire numérique des représentants d'intérêts géré par la Haute autorité pour la transparence de la vie publique en France (HATVP), ou encore aux États-Unis où sont appliquées les règles du *Lobbying Disclosure Act* avec enregistrement de conformité en fonction des dossiers et organisations sollicitées.

3.2.5 Innovations technologiques et partenariats

Partenaire privilégié des grandes plateformes digitales, Publicis Groupe aussi a noué des partenariats technologiques avec différentes entreprises. L'objectif est de mieux connaître les possibilités techniques et de collaborer ensemble à des solutions nouvelles et intelligentes, répondant aux attentes des clients et des consommateurs.

Par ailleurs, les différentes entités composant le Groupe ont mis au point diverses méthodologies d'analyse, d'études (notamment sur le comportement des consommateurs, les évolutions sociologiques) ainsi que des outils (logiciels ou systèmes spécifiques) utiles dans leur mission auprès des clients. La majeure partie de ces outils concerne les activités de media-planning. Ils sont exposés dans le chapitre 1.7 du présent document.

Les relations avec les start-up

Avec la seconde édition de VivaTechnology à Paris en 2017, en partenariat avec le journal économique Les Échos, le Groupe poursuit son ambition d'accueillir à Paris le rendez-vous incontournable pour des rencontres et d'échanges entre tous les acteurs de la transformation digitale. L'objectif est double : promouvoir l'innovation et favoriser la croissance en mutualisant les idées, les moyens et les technologies.

En juin 2017, VivaTechnology a accueilli durant trois jours consécutifs 68 000 visiteurs, dont plusieurs centaines de dirigeants et leaders d'opinion, des milliers de professionnels, d'étudiants, 1 400 investisseurs, 1 500 journalistes, pour débattre et participer à la transformation des entreprises dans leurs dimensions économique, sociale, technologique, humaine, organisationnelle... La troisième journée était ouverte au grand public, qui a pu profiter des 25 Labs d'Open Innovation, s'informer et

échanger avec les professionnels de l'écosystème présents, sans oublier les centaines de conférences et ateliers. VivaTechnology est reconduit en juin 2018 à Paris.

Plusieurs grandes agences digitales du Groupe sont dotées de « Labs » internes dont la vocation est de créer les conditions optimales d'expérimentation pour des équipes pluridisciplinaires. Ces dernières années, nombre de ces « Labs » ont intégré les possibilités offertes par la réalité augmentée, la réalité virtuelle et l'intelligence artificielle et différents partenaires techniques sont associés aux projets dans des logiques de co-développement de solutions innovantes.

À Londres, l'incubateur The Drugstore, qui vise à encourager les innovations et l'émergence de start-up, se déploie : il est désormais aussi présent à Zurich, Hambourg, Mumbai, Shanghai, Sydney et Johannesburg. Au cours de ces dernières années, The Drugstore a accueilli une centaine de start-up. L'objectif est de favoriser le développement de nouveaux concepts, d'activités porteuses, et de faciliter la mise en relation des start-up avec les agences du Groupe et leurs grands clients.

Depuis 2012, Publicis Groupe est partenaire du fonds Iris Capital, lors d'une première opération conjointe avec Orange, pour accompagner des start-up. Le Groupe a poursuivi son engagement en 2017 en participant au nouveau fonds multi-corporate IrisNext, concentré sur des entreprises à fort potentiel qui transforment radicalement leur secteur : l'Industrie 4.0, l'Internet des objets, la Cyber sécurité, les réseaux 5G ou encore l'Intelligence Artificielle, le Big Data, le Cloud... Ce fonds sera majoritairement investi en Europe, en Allemagne et en France notamment. (voir www.iriscapital.com)

3.2.6 Achats responsables

La Direction des achats du Groupe et la Direction de la RSE ont poursuivi le programme déployé avec la plateforme EcoVadis, et compte plus de 230 fournisseurs évalués. 2017 a été consacré à un suivi plus qualitatif que quantitatif au regard des difficultés rencontrées par les TPE et PME pour intégrer ce type de dispositif, l'enjeu posé étant celui de la vérification. La Direction des achats s'étant également réorganisée et de nouvelles approches ont été testées. L'objectif initial est inchangé à savoir évaluer régulièrement au moins 500 fournisseurs (centraux et locaux).

Les « CSR Procurement Guidelines » rappellent les principes partagés lors des appels d'offres. Les fournisseurs doivent remplir un questionnaire

ad hoc (« CSR Procurement Questionnaire ») de plus de 40 questions (sociales, sociétales, éthiques, sur la chaîne d'approvisionnement, les droits humains, le droit du travail, les impacts environnementaux...) proches de celles utilisées par les plateformes d'évaluation. Dans les réponses aux appels d'offres, les soumissions sont évaluées autour de trois critères : d'une part, l'engagement concret en matière de développement durable, d'autre part, les actions mises en place et leurs résultats, enfin les solutions proposées intégrant des leviers de durabilité en lien avec l'objet de l'appel d'offres.



La Direction des achats du Groupe suit donc en interne plusieurs indicateurs : a) l'intégration systématique des questionnaires RSE dans les appels d'offres (RFI/RFP) 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 des « CSR Procurement Guidelines » incluant les 10 Principes du Pacte mondial des Nations Unies et le soutien aux 17 Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.

Enfin les équipes Achats et RSE travaillent de concert avec quelques fournisseurs clés sur la recherche de solutions communes permettant de progresser conjointement, notamment sur les impacts environnementaux (tels que consommation d'énergie, déchets). En ce qui concerne les achats avec des TPE ou PME, les agences travaillent avec de nombreux intervenants locaux, souvent depuis des années, en vue de trouver des solutions ad hoc par rapport aux différents projets. Il s'agit d'un travail sur mesure avec des fournisseurs de proximité.

« Supplier Diversity »

Les enjeux relatifs aux questions de diversité (et de politique sociale) dans la chaîne d'approvisionnement prennent de l'importance dans un nombre croissant de pays. Ces sujets sont suivis en interne, soit par des équipes

dédiées et dûment certifiées, en relation directe avec les clients, soit avec l'appui d'experts externes intégrés dans les agences du Groupe. Les équipes sont sensibilisées aux enjeux de Supplier Diversity afin que chacun puisse intégrer cette dimension dans son quotidien, et pas seulement pour répondre au seul cahier des charges formulé par un client, mais pour mieux évaluer les critères de choix des prestataires. Cela permet de construire des relations de partenariats dans la durée avec ces entreprises généralement des TPE/PME, souvent experts dans leurs prestations : c'est le cas d'Ipedis en France (entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire) en matière d'e-accessibilité web qui collabore avec le Groupe et ses agences, ou comme avec différents spécialistes en production aux États-Unis ou au Royaume Uni.

Dans certaines activités réalisées par des TPE locales, telles que la sécurité ou le nettoyage, le Groupe veille à pouvoir mieux évaluer ses fournisseurs locaux sur le respect des droits humains, et de l'ensemble des critères sociaux, sociétaux et environnementaux. En matière de sous-traitance, les agences essaient d'anticiper au mieux les contraintes fortes émanant des clients, notamment en termes de temps pour réaliser certains projets intervenants pendant des pics d'activités. Enfin, dans les différents pays, le Groupe veille à ce que les paiements des fournisseurs et partenaires soient assurés à temps à l'issue des projets.



3.3 LES CITOYENS-CONSOMMATEURS, LA SOCIÉTÉ

Depuis ces dernières années, les citoyens-consommateurs ont un pouvoir d'influence direct (« Consumer empowerment »). Le consommateur est en interaction avec les marques et de manière immédiate et constante. L'enjeu est de mettre à disposition les outils et dispositifs technologiques (outils de veille) dédiés pour suivre plus étroitement ces réactions, et

développer une communication instantanée plus fluide, adaptée à des besoins qui évoluent en permanence. Ces citoyens-consommateurs sont aussi des partenaires précieux dans le cadre des initiatives prises par les agences en faveur des communautés.

3.3.1 Mesures en faveur de la protection des consommateurs

Janus, le code éthique du Groupe, détermine les principes clés et de comportements qui s'appliquent à tous les collaborateurs dans l'exercice de leur métier, tels que : le respect des personnes, la confidentialité des informations, la prévention des conflits d'intérêt.

Depuis sa création, le Groupe a toujours fait le choix de refuser de participer à des campagnes partisans (pas de campagnes politiques), ce qui constitue en soi une position singulière dans le secteur de la communication. Ces règles s'appliquent à tous les collaborateurs du Groupe, et est inscrit dans Janus (accessible sur le site du Groupe, section RSE).

Les activités de Publicis Groupe sont « business to business ». Les enjeux directs du Groupe sont liés aux dispositifs mis en œuvre au service des clients du Groupe (pour leurs marques, produits, services...).

En ce qui concerne la protection des données, les experts du Groupe participent à différents groupes de travail aux niveaux national ou international, toujours multipartites, où sont examinées des bonnes pratiques, des normes et de futurs standards, et ainsi que les conséquences des dernières (et futures) évolutions réglementaires. L'objectif partagé est d'améliorer la transparence des nouveaux modes de communication et d'interaction avec l'utilisateur final. Le Groupe est en effet très attaché aux notions de confiance, de libre arbitre et de libre choix du citoyen-consommateur (voir chapitre 3.3.2 ci-dessous).

En termes d'activités interprofessionnelles, Publicis Groupe est membre depuis plusieurs années de la *Coalition for Better Ads*, qui rassemble tous les principaux acteurs de l'écosystème (entreprises et organisations professionnelles) avec comme projet commun d'améliorer les standards de la publicité en ligne, qui certes permet de financer de nombreuses activités digitales, mais qui doit aussi mieux répondre aux attentes des consommateurs. L'un de ses axes de travail important est autour du caractère non intrusif de la publicité et des standards techniques à respecter, et bien entendu la protection des données.

(Voir également rapports RSE depuis 2009, et les engagements pris par exemple autour de l'OBA – Online Behavioral Advertising, ou de l'AOD – Audience on Demand.)

Focus sur le rôle du Global Data Privacy Officer (GDPO)

Publicis Groupe a accéléré dès 2016 la préparation de l'application de la RGPD (réglementation générale européenne sur la protection des données), afin de se mettre en conformité. Cela couvre les données personnelles qu'il s'agisse des salariés ou des données utilisées dans le cadre des dispositifs de communication mis en place pour le compte des clients. Dans cette optique une gouvernance ad hoc a été mise en place, avec un Groupe GDPR Steering Committee comprenant fonctionnels et

opérationnels, et la désignation dans chaque Solution Hub de GDPR Leads et la mise en place de Local Data Privacy Stewards dans les pays pour accompagner les entités dans ces évolutions, soit plus de 1 000 salariés formés en première ligne en 2017.

L'objectif est que les agences du Groupe agissent conformément aux lois sur la protection des données et applique le principe « privacy by design » : cela se traduit par un travail étroit avec les équipes projets très en amont, en intégrant les questions de protection des données, par la revue et l'évaluation de certains dispositifs, par la liaison avec les homologues coté clients, ainsi que la coopération avec des partenaires externes. Le GDPO est le premier point de contact pour toute requête interne ou externe concernant des sujets inhérents à la protection des données. Il travaille aussi en étroite collaboration avec le Bureau global de la sécurité (CISO).

D'une manière générale, sa mission comprend la mise à jour des procédures (comme la *Global Data Disclosure Policy* accessible sur le site du Groupe, section RSE) et son application, avec de la formation interne, et de la concertation au sein des instances professionnelles.

Focus sur le rôle du Chief Information Security Officer (CISO)

Il travaille en très étroite relation avec les équipes projets, ainsi qu'avec ses pairs chez les clients et les partenaires. Sa mission comprend différents volets : la vigilance permanente face aux différents types de menaces en travaillant avec les équipes sur des solutions adaptées ; la réponse technique aux attentes des clients en fonction de leur cahier des charges et du projet de communication à développer avec eux ; et la formation des équipes techniques du Groupe afin d'anticiper le mieux possible les évolutions technologiques. À cela s'ajoute aussi un rôle Groupe de vigie, tant en termes d'audits réguliers sur les procédures de contrôle et de sécurité des systèmes d'informations, qu'en sensibilisant plusieurs fois par an tous les collaborateurs aux nouveaux risques (basé sur des analyses de cas).

Le CISO supervise les certifications ISO 27001 (cinq entités certifiées notamment aux États-Unis et en Inde) ; son équipe est experte dans des domaines précis tels que HIPAA (*Health Insurance Portability Accounting Act*) en matière de protection des données à caractère médical, ou encore PCI:DSS (*Payment Card Industry*) qui est la norme de sécurité pour les cartes de paiement. Une partie de ses équipes a la responsabilité des tests de sécurité sur les infrastructures du Groupe, de l'évaluation des risques sur les projets et de veiller à la protection effective des données personnelles. Sur ce dernier point, le CISO travaille en étroite collaboration avec le GDPO (voir précédent paragraphe), notamment sur les aspects de préparation en amont et de conformité avec la nouvelle réglementation européenne (RGPD). Enfin il a la responsabilité de la continuité des activités (*Business continuity*) en cas d'incidents ayant endommagé les installations.



3.3.2 Consommation responsable

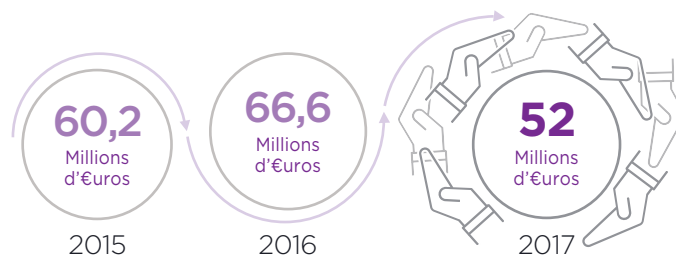
Les modes de vie et habitudes de consommation des sociétés développées évoluent vers plus de sobriété. En même temps, une partie de l'humanité aspire et accède légitimement à un meilleur niveau de vie. Alors comment encourager de nouveaux modes de consommation durables et responsables ? La publicité et la communication demeurent indispensables aux entreprises pour faire connaître leurs produits et services, se développer et pérenniser leurs activités et leurs emplois. La compétition est de plus en plus féroce dans tous les secteurs d'activités et le client final est très volatil. Il est de plus en plus informé et il est exigeant. Les offres sont nombreuses et attractives. Pour les agences du Groupe, il importe que le citoyen-consommateur puisse toujours exercer son libre arbitre et faire un choix éclairé. Face aux défis de société, changer de mode de consommation est compliqué et tout un chacun est concerné dans ses propres attitudes et ses envies. Les agences du Groupe aspirent à être des accompagnateurs et des facilitateurs des changements de comportements.

Common Ground : Publicis Groupe avec cinq autres groupes de communication (WPP, Omnicom, IPG, Dentsu et Havas) s'est engagé auprès du Secrétaire général des Nations Unies en 2016 à mettre ses compétences au service de la promotion des Objectifs de Développement Durable (ODD ou *SDGs*) des Nations unies. C'est une approche sectorielle unique de l'industrie de la communication. Publicis Groupe travaille sur l'ODD n° 2 : Lutter contre la faim dans le monde. Les axes prioritaires retenus sont : éliminer le gaspillage alimentaire et encourager une agriculture durable. La campagne interne *One Table* a débuté en 2017. L'objectif est d'inciter les collaborateurs du Groupe à y participer à leur échelle, et de sensibiliser des partenaires – des clients, des fournisseurs, des ONGs, des institutions – pour rejoindre cet effort. Cet engagement s'étend sur plusieurs années et des exemples d'actions sont présentés sur le site www.publicisgroupeonetable.com

3.3.3 Engagements du Groupe, des agences, des salariés : Create & Impact 2017

Create & Impact est le nom du programme qui fédère des activités d'animation interne (Wellness Days, Green Day ou Green Week) et des activités engagées avec les communautés et la société en général, incluant les campagnes *pro bono*, le bénévolat, les activités de charité, *Create & Impact* 2017 totalise les engagements du Groupe (impact sociétal), soit un total estimé à 52 millions d'euros en 2017. L'écart avec 2016 s'explique par deux campagnes qui avaient rencontré un immense succès, ainsi que par une évolution dans le type de contribution apportée par les agences

avec plus de volontariat et bénévolat. Toutes les activités réalisées au titre de « *Create & Impact* » ont un impact direct sur les populations et les communautés locales ou riveraines, et sur le développement régional car la proximité est forte entre les agences et les causes qui sont soutenues. Toutes les actions rassemblées dans *Create & Impact* sont désormais présentées en suivant les ODD des Nations Unies, afin de mieux évaluer leurs impacts directs (Voir sur le site du Groupe, section RSE).



Au titre de l'engagement du Groupe dans l'initiative de l'industrie « *Common Ground* » pour soutenir les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies (ODD), une quarantaine d'initiatives ont été réalisées autour de l'ODD 2 – Lutter contre la faim dans le monde, qui a été attribué à Publicis Groupe. Les agences ont regroupé leurs efforts sous la bannière interne « *One Table. Come together, Stop Hunger.* »

reçoivent récompensant ainsi leur liberté créative et sur l'efficacité réelle des campagnes.

Campagnes *pro bono* et le bénévolat

Les agences du Groupe ont participé à plus de 730 projets en 2017. Ces deux types d'intervention sont désormais regroupés car il arrive que des projets combinent les deux approches.

Pour le bénévolat, il s'agit de mettre à disposition une ou des équipes pour une période limitée, afin d'apporter une aide opérationnelle pour des actions précises au profit d'associations ou organisations en faveur d'une cause d'intérêt général.

Les campagnes *pro bono* sont des campagnes gracieuses réalisées par les différentes agences, sans compter tous les appuis pouvant aussi relever du mécénat de compétences. Les agences se concentrent sur un nombre limité de causes. La fierté des équipes repose sur les prix qu'elles

Dons et actions de charité

Participer à des événements caritatifs reste d'actualité. Les catastrophes naturelles, les accidents dramatiques d'une ampleur plus ou moins grande suscitent des réactions spontanées de générosité où les collaborateurs et le management se mobilisent ensemble. Dans ce type de circonstances exceptionnelles, la proximité reste un facteur clé de succès ; le Groupe privilégie une approche décentralisée.



3.3.4 Politique en faveur des droits de l'homme

Publicis Groupe est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 et le respect des droits de l'homme est constitutif des racines françaises de la culture du Groupe. Dans le code de conduite Janus figure l'obligation pour les managers et leurs équipes de maîtriser le cadre réglementaire local, ainsi que la référence aux principes clés des règles de l'OIT (Organisation Internationale du Travail), avec une attention marquée sur l'égalité hommes-femmes, tant en matière d'emploi, d'égalité de chances et de rémunération, sur l'étendue et l'efficacité de la protection sociale, et sur l'importance du dialogue social. De même, les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies sont rappelés, dont l'élimination du travail forcé ou obligatoire, la lutte contre l'esclavage moderne, la traite des êtres humains, l'élimination des discriminations, l'abolition du travail des enfants.

L'objectif est de participer à l'effort général de réduction des incidences négatives en matière de droits de l'homme. Deux axes sont travaillés en parallèle. En interne, une forte attention est portée sur les enjeux de non-discrimination, de liberté d'expression et d'égalité de traitement (voir chapitre 3.1.2). En externe, deux défis prévalent : faire entendre la voix de ceux qui luttent en faveur de droits humains, et travailler avec les fournisseurs sur ce sujet. Les campagnes *pro bono*, comme les activités de bénévolat (voir chapitre 3.3.1) en faveur d'organisations ou de causes d'intérêt général liées aux droits de l'homme (des hommes, des femmes, des enfants ou contre toute forme d'exclusion et de discrimination) illustrent l'engagement pérenne du Groupe, des agences, et des collaborateurs, au service de la défense des droits humains. Les équipes impliquées travaillent non seulement sur la campagne de communication, mais dans bon nombre de cas, donnent aussi de leur temps à travers des actions de soutien en faveur de personnes en situation de vulnérabilité.

Le Groupe agit aussi de manière plus directe à travers le Women's Forum (Forum annuel des femmes pour l'économie et la société) et son rayonnement, comme explicité dans le chapitre 3.1.2. Le soutien du Women's Forum, de ses partenaires et des participant(e)s, permet de donner de la voix à des projets, des personnalités et des citoyens impliqués dans les différents pays créant ainsi autant d'opportunités pour lutter en faveur des droits de femmes (donc des droits de l'homme), et renforcer la mobilisation de tous.

Vis-à-vis des fournisseurs, les contrats signés avec les grands partenaires du Groupe (centraux ou régionaux) comportent différents critères relatifs au respect des droits de l'homme. Un « CSR Procurement Questionnaire » est adressé aux fournisseurs lors des appels d'offres afin qu'ils spécifient leurs engagements et leurs actions dans ce domaine. Les sujets RSE sont discutés lors des revues régulières où la Direction des achats sollicite la Direction de la RSE. L'approche du Groupe est explicitée dans les « CSR Procurement Guidelines » (voir chapitre Achats responsables 3.2.6).

Le Groupe a également choisi de suivre le référentiel des objectifs de Développement durable des Nations Unies (ODD – voir chapitre 3.7, Référentiels) dès 2015, en se concentrant sur 10 d'entre eux pour mesurer sa contribution et ses impacts positifs.

Enfin, début 2018, Publicis Groupe a signé les *Women Empowerment Principles* (WEP), 7 principes fondamentaux énoncés par les Nations Unies pour agir concrètement en faveur des droits des femmes dans le monde et à tous les niveaux. Cet engagement, comme le Pacte Mondial des Nations Unies demande aux signataires d'être plus transparents sur leurs actions et résultats.



3.4 ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET GOUVERNANCE

Les enjeux sont de maintenir un standard éthique élevé. Respect des personnes, de la confidentialité des informations, prévention des conflits d'intérêts, « Zero Tolerance » en matière de discrimination et de harcèlement, refus des campagnes partisans... Ce sont là des engagements fermes du Groupe.

3

3.4.1 Principes éthiques dans la conduite des affaires

Janus est le code de déontologie du Groupe. Il comprend un code de conduite ainsi que des règles de fonctionnement. Janus s'applique à tous les managers et à leurs équipes. Le code de conduite est destiné à l'ensemble des collaborateurs (voir chapitre 2.1.5 du présent document). Plus de 80 % des salariés ont été formés ou ont pris connaissance de Janus et de son contenu. Les nouveaux collaborateurs, quelle que soit leur fonction, bénéficient pour la plupart d'un programme d'accueil qui comprend la présentation du Groupe, de ses activités, et inclut la présentation de Janus et de ses principes clés, notamment les éléments relatifs aux standards de comportements des managers et des équipes et des règles de fonctionnement à respecter en matière de loyauté des pratiques. Parmi celles-ci, on peut citer : le principe Zéro tolérance en matière de discrimination, de harcèlement et de violence sur le lieu de travail, les règles en matière de conflits d'intérêts, de fraude, d'anticorruption, de protection des données, de conformité (compliance), les points-clés des politiques RH, le rappel des grands principes auxquels le Groupe adhère comme le Pacte Mondial des Nations Unies. En termes de business, parmi les principes historiques du Groupe figure le refus des campagnes de communication partisans de quelque nature qu'elles soient. Le Groupe refuse de travailler pour les partis politiques, sectes ou organisations de propagande idéologique. Différents extraits de Janus sont disponibles sur le site du Groupe, section RSE.

Plan de Vigilance

En application de l'article L. 225-102-4 du Code de commerce, la Société a établi un plan de vigilance relatif à l'activité de la Société et de l'ensemble des filiales ou sociétés qu'elle contrôle et destiné à identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes. Pour ce faire, un comité *ad hoc* a été constitué (Steering Committee), composé de membres représentants de la Direction du contrôle interne et de gestion du risque, de la Direction de la RSE, de la Direction des achats, de la Direction des ressources humaines et de la Direction juridique. Placé sous l'autorité de la Secrétaire Générale, il a pour mission de travailler sur le plan d'action et d'assurer le suivi de sa mise en œuvre.

La cartographie des risques établie n'a pas mis en évidence de risques qui n'auraient pas déjà été identifiés par le Groupe et qui ne seraient pas déjà couverts par une politique ou un dispositif mentionné dans ce chapitre relatif à la responsabilité sociale et environnementale. Certaines politiques et certains dispositifs seront néanmoins renforcés. C'est ainsi que, dans une démarche de progrès continu, il a été décidé d'étendre le panel du nombre de fournisseurs qui seront évalués par la plateforme

Ecovadis (voir chapitre 2.4.2.5). Les actions internes déjà engagées en matière de lutte contre les discriminations et le harcèlement sont également renforcées (voir chapitre 2.4.1.2). Il a été décidé d'étendre le dispositif d'alerte (« whistleblowing » voir ci-après) déjà en place au sein du Groupe aux dispositions légales relatives au devoir de vigilance.

Anticorruption

La politique anticorruption du Groupe est révisée et renforcée de manière régulière, dans le prolongement des travaux conduits les années précédentes. Les formations des managers et des équipes support (Re:Sources) se sont poursuivies en 2017. Janus contient plusieurs références sur la question des cadeaux, les conflits d'intérêts, les conduites inappropriées ou considérées comme non éthiques (que ce soit avec des fournisseurs ou avec des clients), les questions de concurrence, et les pratiques inéquitables. Les juristes du Groupe jouent un rôle important en matière de sensibilisation et d'application des lois et réglementation relatives à la corruption, la fraude et le blanchiment d'argent. Basés dans les centres de services partagés (Re:Sources) et rattachés fonctionnellement à la Direction juridique du Groupe, ces juristes effectuent une veille permanente des lois et des réglementations relatives aux sujets de la corruption. Ils sensibilisent les agences, travaillent sur la prévention, et établissent des procédures de conformité adaptées aux marchés locaux. L'objectif est de maintenir des standards extrêmement stricts qui répondent aux contraintes réglementaires en vigueur. L'élaboration des programmes de formation intégrant les nouvelles lois et réglementations (ex : Sapin 2) permet de progresser en continu et d'assurer une meilleure diffusion des règles et leur respect par tous.

De plus, dans le cadre de leurs missions régulières en agences, les équipes de l'audit interne rappellent aux managers locaux les règles du Groupe en matière de lutte anti-corruption et d'éthique dans la conduite des affaires.

Dispositif d'alerte antifraude (« whistleblowing »)

Ce dispositif figure dans Janus et il est actif depuis de nombreuses années et est accessible à tous les salariés. Toutes les alertes reçues (courrier, e-mails...) sont centralisées auprès de la Secrétaire Générale du Groupe. Des investigations sont conduites par la Direction de l'audit interne, avec les moyens appropriés en fonction des sujets, et en veillant à préserver la stricte confidentialité. 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. Les lanceurs d'alertes sont protégés par la confidentialité et toute forme de représailles est interdite.



3.4.2 L'éthique professionnelle et au sein des métiers

L'éthique est un enjeu transversal qui couvre de nombreuses dimensions, dont certaines ont été abordées dans le chapitre 2.4.2 autour des clients (Communication responsable, protection des données personnelles), ou autour des questions de comportements éthiques. C'est dans ce cadre que s'inscrivent également, à titre d'exemples, les initiatives suivantes conduites et suivies par le Groupe depuis ces dernières années :

- **en matière d'autorégulation professionnelle**, à l'échelle internationale, le Groupe reste très impliqué, les professionnels et toutes les autorités compétentes de l'écosystème pour avancer sur les bonnes pratiques et les améliorations à y apporter. L'enjeu est d'améliorer les standards. Signalons les travaux conduits avec l'IAB (Interactive Advisory Bureau) et le MRC (Media Rating Council) sur la visibilité des publicités digitale et la manière de les comptabiliser (« viewability »). Ces travaux se font en lien étroit avec les autres organisations professionnelles comme l'AAA (American Association for Advertising Agencies). Rappelons 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 ») ; il intègre 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 », à l'« Advertising Self regulatory Council » aux États-Unis, ou encore à l'« European Advertising Standards Alliance ». Tout comme les travaux réalisés collectivement sur le « Online Behavioral Advertising » ou le « Native Advertising », que cela soit aux États-Unis ou en Europe.
- **le Trustworthy Accountability Group**. TAG est la première initiative interprofessionnelle dédiée à la lutte contre la criminalité au sein de toute la chaîne d'approvisionnement de la publicité numérique. Son action se concentre autour de 4 domaines : éliminer le trafic

frauduleux, combattre les logiciels malveillants, lutter contre la piraterie sur Internet et promouvoir la transparence (« TAG Anti-piracy pledge »). L'objectif est de veiller à la « brand safety » c'est-à-dire à ce que les marques n'apparaissent pas sur des sites ou environnements inappropriés. Le « TAG Registry », a été le second volet du programme « Verified by TAG » dont l'objectif est la lutte contre la fraude et la criminalité lié au secteur de la publicité en ligne, et de promouvoir des bonnes pratiques, Publicis Groupe fait partie des entreprises intégrées dans le « TAG Registry ».

- **Digital Ad Trust** : cette initiative française prise en 2017, rassemble tous les acteurs de l'écosystème, dont les agences Media. L'objectif de cette démarche coordonnée par l'IAB France (International Advertising Bureau), vise à évaluer et valoriser les sites responsables, tant par la qualité des contenus que par les pratiques publicitaires utilisées (politiques de cookies et de préférences de navigation).
- **en matière d'éducation**, Publicis Groupe est engagé depuis huit ans dans le programme européen « MediaSmart » (« PubMalin » en France www.pubmalin.fr) destiné aux instituteurs et professeurs des écoles pour éduquer les enfants de 8-11 ans au décodage de la publicité, en relation avec de nombreux partenaires tels que les représentants des médias, des enseignants, des associations de consommateurs, des autorités de tutelle. Le Groupe participe aussi au programme « MediaSmart Plus » destiné aux collégiens et à leurs professeurs ;
- **les organisations professionnelles** (au niveau national, ou régional) ; les agences participent de plus à des travaux transversaux en lien avec d'autres parties prenantes et sur de nombreux sujets concernant les activités du Groupe. Des managers d'agences ou des experts sont engagés dans ces instances, et veillent à ce que leurs équipes appliquent les bonnes pratiques qui évoluent en permanence.

3.4.3 Audits et Certifications

Les métiers de la communication sont soumis à différents cadres formels ; les agences du Groupe sont parfois auditées par les clients sur des différents sujets. En 2017, à la suite de la demande formulée par l'organisation professionnelle des annonceurs aux États-Unis (ANA) portant sur des questions de fiabilité des audiences, les 35 audits réalisés par les clients du Groupe n'ont démontré aucune anomalie.

Parmi les principales certifications en place dans les agences, se trouvent :

- les certifications ISO ; 21 agences sont certifiées ISO 9001, 15 sont ISO 14001, 5 sont ISO 27001 (dont quatre en Inde) et 4 sont ISO 18001 (Inde) ; Enfin, 2 entités sont certifiées ISO 20121 ;
- les certifications professionnelles ; dans certains pays, elles sont requises pour certaines activités ; par exemple avec la CENP au Brésil ou la CAANR en Nouvelle-Zélande ;

- les certifications technologiques qui sont très nombreuses et couvrent différents types de standards techniques.

Mais aussi :

- les qualifications métiers liées à certains secteurs d'activité très encadrés comme la santé pour les agences de Publicis Health, tant aux États-Unis, qu'en France ou au Royaume Uni : des collaborateurs sont formés au cadre réglementaire local et toute campagne fait l'objet d'une revue de conformité « Compliance review » ;
- les accréditations professionnelles permettant des audits et vérifications pour le compte de clients ; c'est le cas des équipes de Publicis Communications, chez Leo Burnett Chicago qui effectuent les audits demandés par les clients sur différents aspects, comme en matière de « supplier diversity ».



3.4.4 Gouvernance du Groupe

L'ensemble des principes qui régissent la Gouvernance du Groupe sont très largement détaillés au chapitre 2.1 du présent document.

Publicis Groupe est une société à Conseil de surveillance et Directoire. Les membres du Conseil de surveillance et du Directoire sont présentés dans le chapitre 2.1 du présent document.

Les facteurs de risques (sectoriels, opérationnels, environnementaux et humains, réglementaires et juridiques, financiers) sont très largement

exposés dans le chapitre 1.8 du présent document. Les risques dits RSE sont intégrés dans la cartographie générale des risques du Groupe.

La RSE est suivie au niveau du Conseil de surveillance au sein du Comité Risques et Stratégie ; elle est sous la responsabilité d'Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général et membre du Directoire.

3.4.5 Écosystème du Groupe : les relations avec les parties prenantes

Sont citées ici les parties prenantes autres que les salariés, les clients et les citoyens-consommateurs (la société) exposés précédemment dans les chapitres 3.1, 3.2 et 3.3.

Les relations avec les actionnaires

L'entreprise est cotée à la Bourse de Paris depuis 1970. Elle fait partie des entreprises retenues dans l'indice CAC 40. Les informations détaillées relatives à l'actionariat sont exposées chapitre 7.2 du présent document.

Les relations avec les investisseurs

La Direction des relations Investisseurs (voir chapitre 7.4.2 du présent document) assure le suivi au quotidien des relations avec les investisseurs et les actionnaires à travers de nombreuses rencontres et échanges dans différents pays. La Direction des relations Investisseurs et la Direction de la RSE coopèrent étroitement dans le cadre des demandes ESG (Environnemental-Social-Gouvernance), émanant d'actionnaires, d'investisseurs, de sociétés de gestion ou d'agences de notation.

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

Les relations avec les médias

Les Médias (sous toutes leurs formes) sont des partenaires clés pour les activités d'achats d'espaces : ils sont des fournisseurs avec lesquels traitent quotidiennement nos agences médias dans les différents pays. Depuis toujours, Publicis Groupe est très attaché à la pluralité des médias et s'est souvent engagé pour leur diversité et le respect de leur neutralité.

De manière totalement distincte, la Direction de la communication du Groupe accompagne le calendrier des annonces officielles de l'entreprise. La communication des agences se fait autour de leurs réalisations pour les clients, les campagnes et les récompenses. La Direction de la communication du Groupe informe également toutes les parties prenantes : les collaborateurs, les actionnaires, le grand public et les institutionnels via différents canaux (médias, site Internet, réseaux sociaux, newsletter...).

Les relations avec les associations de consommateurs, de protection de l'environnement

Dans chaque pays où le Groupe est implanté, ces associations sont des parties prenantes importantes de l'écosystème local. Les agences sont amenées à travailler avec elles dans le cadre de projets professionnels,

à les écouter et les rencontrer, y compris pour échanger sur le rôle des métiers de la communication, et parfois aussi, à les aider sur quelques-uns de leurs projets (*pro bono* ou volontariat).

Les relations avec les milieux académiques

Plus de 920 programmes ont été conduits dans plus d'une cinquantaine de pays. Certains managers sont également des intervenants réguliers ou ponctuels dans certaines disciplines. Nos agences participent aux animations destinées à faire découvrir des métiers aux jeunes étudiants. Elles accueillent également les étudiants dans le cadre de journées portes ouvertes, ou de visites ad hoc.

Le Groupe est engagé avec différentes Écoles, Universités (voir sur le site web corporate, section RSE) ou organisations très actives en faveur de la diversité. Publicis Groupe est membre de « the Alliance for YOUth » qui vise à combattre le chômage des jeunes et à travailler sur l'employabilité des jeunes et leur insertion professionnelle, voire réinsertion. Montée avec plusieurs entreprises partenaires, cette opération vise à créer 100 000 opportunités d'emplois pour des jeunes au cours des années à venir. Des managers et des salariés du Groupe s'engagent à accompagner des jeunes pour une période donnée (à Mexico, comme à Paris par exemple).

Les relations avec les autorités de tutelle, d'autorégulation et les interprofessions

Les modes collaboratifs actuels font qu'il existe, dans la majeure partie des pays, une coopération régulière avec les différentes instances de tutelle et/ou d'autorégulation de l'industrie, par la voie des interprofessions, et du travail intersectoriel sur des problématiques communes. Les enjeux autour de la protection des données personnelles en sont l'illustration : la publicité est un acteur parmi beaucoup d'autres. Un travail collectif permanent, avec toutes les parties prenantes est donc indispensable.

Les relations avec les Etats et les administrations

Publicis Groupe est un contribuable responsable qui vise à toujours respecter ses obligations fiscales. Cela signifie:

- Respecter les lois fiscales applicables dans chaque pays ;
- Préparer et produire des déclarations fiscales de manière exacte et dans les délais prévus par la réglementation ;
- Comprendre comment et où la valeur est créée et s'assurer que les prix de transfert reflètent cette valeur ;
- Travailler avec des conseils fiscaux qualifiés ayant le niveau d'expertise fiscale adéquat et une compréhension de nos activités ;



En matière de stratégie fiscale, l'approche du Groupe repose sur les quatre principes suivants :

1. Conformité : le Groupe agit toujours dans le respect des lois applicables et des règles internationales.
2. Transparence : le Groupe respecte toutes les obligations de publications fiscales et les demandes préalables auprès des autorités fiscales quand cela est requis, et toute information est clairement présentée aux autorités compétentes. La transparence et la sincérité sont essentielles dans les relations avec les autorités fiscales.
3. Gestion des risques fiscaux : dans la mesure où le Groupe mène une planification fiscale, elle s'effectue là où il y a un objectif commercial ou des activités opérationnelles. Le Groupe gère les risques fiscaux après avoir procédé à une analyse détaillée des risques.
4. Responsabilité et gouvernance : le Groupe a mis en place les mécanismes nécessaires pour agir selon les principes cités ci-dessus. La stratégie fiscale est suivie par la Direction financière, en lien avec la Direction générale (voir chapitre 1.9.4, et note 8 du chapitre 5.6 du présent document).

3.4.6 Conformité

Par rapport au référentiel GRI :

- Publicis Groupe ne reçoit pas de subventions publiques ;
- Publicis Groupe, dont les activités essentielles sont des prestations de service intellectuel, n'a pas eu à déplorer d'incidents impliquant le travail des enfants ainsi que le travail forcé ou obligatoire, ni d'incidents relatifs à la violation des droits des populations autochtones, ni de griefs relatifs aux droits de l'homme ;
- Publicis Groupe n'a pas connu d'incidents de non-conformité aux règlements et codes volontaires concernant : les impacts sur la santé et la sécurité des consommateurs ; l'information autour de ses produits et services ; en matière de mise à disposition et d'utilisation de ses services ;
- Publicis Groupe n'a pas fait l'objet de plaintes pour atteinte à la vie privée ou à la perte de données relatives aux clients ;
- en 2017, un très petit nombre d'agences (bien moins de 10) ont eu à déplorer des incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication, ce qui se traduit le plus souvent par des avis ou notifications émanant des instances de tutelle ou d'autorégulation, donnant lieu à chaque fois à des modifications immédiates ;
- Publicis Groupe n'a pas eu à faire face à des actions en justice pour infraction à des lois antitrust, ni pour comportement anticoncurrentiel

ou pratique monopolistique. Aux États-Unis, à la demande de l'organisation professionnelle des annonceurs (ANA) des audits externes ont été conduits auprès des agences du secteur en 2017. Publicis Media a passé avec succès tous les audits de 35 clients. Aux États-Unis, une enquête du Département of Justice (DoJ) est en cours (également auprès des autres acteurs de l'industrie) sur les pratiques commerciales de matière de production vidéo. Le Groupe coopère avec les autorités de justice.

À l'égard de l'article 225 de la loi Grenelle II, et des précisions demandées dans d'autres textes légaux français, les impacts environnementaux sont traités dans le chapitre suivant. Cependant, certains indicateurs sont non applicables à Publicis Groupe compte tenu des activités de services et de prestations intellectuelles du Groupe, à savoir :

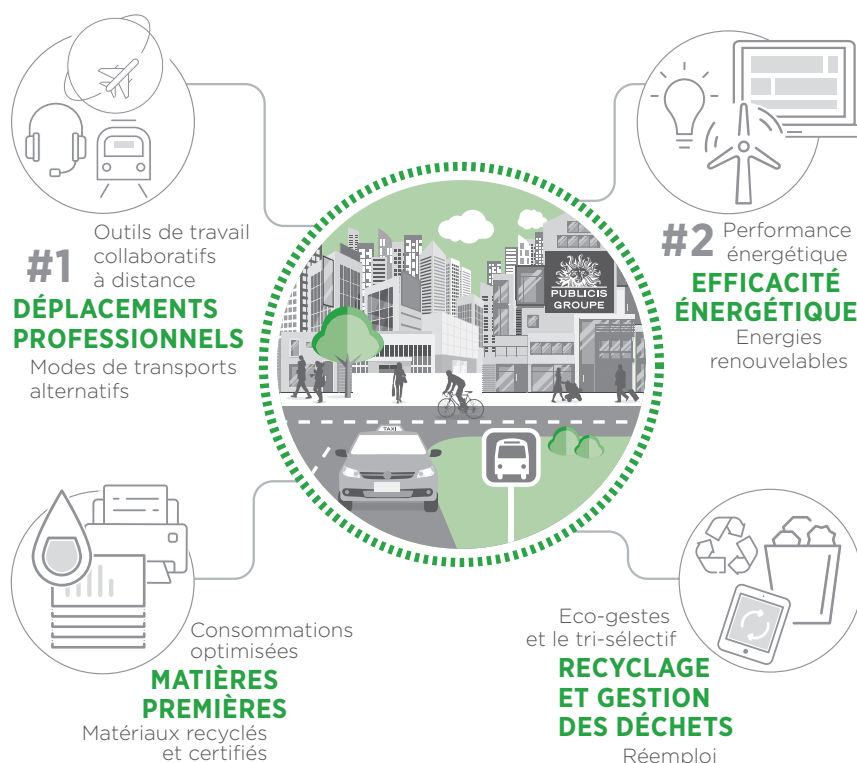
- les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et pollutions, (voir chapitre 1.8 du présent document) ; compte tenu de la faible matérialité des enjeux environnementaux, le Groupe ne prévoit pas de provisions et garanties pour risques environnementaux ;
- la prise en compte des nuisances sonores, et autres nuisances et pollutions spécifiques à l'activité ;
- les mesures de prévention, de réduction ou de réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol (y compris l'utilisation des sols) affectant l'environnement.



3.5 IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Les impacts environnementaux ne sont pas considérés comme très matériels au regard des prestations de services intellectuels du Groupe. Cependant, depuis 2007, l'entreprise a adopté une approche volontaire afin de mettre en œuvre des solutions économes en ressources et de suivre ses impacts. Les équipes doivent intégrer des logiques nouvelles comme celles de l'économie circulaire ou de l'économie de partage. Les salariés sont de plus en plus impliqués dans les démarches internes, notamment

d'éco-gestes au quotidien, afin de limiter les impacts. En termes d'éco-conception des campagnes, des agences ont testé différentes approches et types d'évaluation ; des travaux de modélisation se poursuivent. D'ores et déjà de nouveaux réflexes sont mis en œuvre dans toutes les activités de production, pour que dès la conception d'un projet, on puisse en limiter les impacts. Ces démarches volontaires permettent d'associer les clients, les fournisseurs, des partenaires.



3.5.1 Politique environnementale

« Consommer moins et mieux » guide la politique environnementale du Groupe et de ses agences. Depuis 2016, elle est adossée à la stratégie européenne 2030* (prolongeant la politique 2020 appliquée jusque-là) et définit ainsi des objectifs précis. Des trajectoires claires sont en train d'être affinées pour les années à venir. Le tableau de synthèse en fin de ce chapitre permet de voir les évolutions en cours.

La politique environnementale (accessible sur le site corporate du Groupe, section RSE) reste structurée autour de quatre axes majeurs, simples et permettant de répondre aux enjeux prioritaires :

1) réduction des transports et de leurs impacts grâce à la mise en place de salles de téléconférence, de dispositifs de conférence téléphonique,

encouragements en faveur des modes de transports moins émetteurs (type transports en communs ou « Green cabs »...);

- 2) réduction de la consommation d'énergie et amélioration de l'efficacité énergétique (en cherchant à limiter les impacts liés à l'électricité, au chauffage et à l'air conditionné) ;
- 3) réduction des consommations des ressources naturelles et des matières premières (principalement papier et eau) ;
- 4) mise en place de filières de recyclage et de gestion organisée des déchets (non dangereux).

* Stratégie environnementale Européenne 2030 : réduction des émissions de gaz à effet de serre de 40 % ; disposer de 27 % d'énergies renouvelables ; augmenter de 27 % l'efficacité énergétique.



Adaptation au changement climatique

Signataire du plaidoyer « Caring for Climate » du Pacte Mondial des Nations Unies dès 2007, le Groupe concrétise son engagement *via* le déploiement progressif de sa politique environnementale. A l'occasion du *One Planet Summit* en décembre 2017 à Paris, le Groupe est resté signataire du French Business Climate Pledge, réaffirmant l'engagement des entreprises françaises en faveur de la transition énergétique et de la lutte contre le réchauffement climatique. En interne, les agences du Groupe poursuivent leurs efforts de réduction des impacts en suivant la politique environnementale et les objectifs identifiés pour 2030 (voir tableau en fin de ce chapitre). Les agences peuvent avoir des contributions plus spécifiques lors qu'elles se mobilisent autour de Earth Hour (ex : Leo Burnett en mars) ou de Earth Day (ex : Saatchi & Saatchi en avril) ou de la Green Week européenne (ex : Publicis en juin).

Focus sur l'immobilier

La Direction de l'immobilier du Groupe est étroitement associée à la démarche environnementale. Elle prend 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 de performance énergétique et environnementale. Chaque année, des exemples de bonnes pratiques sont échangés entre les différents responsables Immobiliers des pays afin d'anticiper les besoins pour les prochains locaux : certification du bâtiment (LEED, BREEAM, HQE, Energy Star...), fournisseur d'énergie et type de mix énergétique proposé incluant des énergies renouvelables, installations électriques économes, types de matériaux utilisés pour les aménagements intérieurs et la décoration, dispositifs de tri des déchets et recyclage (voir rapports RSE depuis 2009).

3.5.2 Consommations

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

- les déplacements (calcul : déplacements professionnels + personnels [domicile/travail]) estimés à 1 200 729 km. Le Groupe a poursuivi le déploiement des salles de téléconférence et d'outils collaboratifs de travail à distance (vidéo & voix) afin d'éviter les déplacements quand c'est possible. Pour ce qui est des véhicules de fonction, le Groupe privilégie les objectifs européens, à savoir des émissions de CO₂ inférieures à 130 gr (l'objectif européen étant de 95 gr en 2021) ;
- l'énergie consommée estimée à 158 132 000 kWh (chiffre en baisse de 8 %). Près de 34 % de l'énergie, notamment pour l'électricité, sont issues de sources d'énergies renouvelables (sur la base des déclarations données par les fournisseurs d'électricité mais surtout en raison de choix dans les mix énergétiques proposés par de nouveaux fournisseurs). Les efforts se poursuivent en matière d'efficacité énergétique et les bonnes pratiques (politique du « switch off » des ordinateurs, des machines telles que les imprimantes et des lumières les nuits et week-ends). Lorsque le Groupe doit envisager des déménagements, l'efficacité énergétique des futurs locaux fait partie des critères de sélection.
- Data Centers : le travail d'optimisation et de rationalisation des serveurs se poursuit, ainsi que la consolidation des applications incluant les produits et services digitaux réalisés pour les clients.

Protection de la biodiversité

Ce sujet est géré localement, en fonction de l'environnement immédiat de chaque agence et sa capacité réelle d'influence. Différentes actions sont en place. Au Costa Rica, Re:Sources demeure un modèle d'approche volontariste avec un plan engageant les salariés dans un programme de compensation carbone qui favorise la biodiversité locale, en préservant la faune et la flore tropicale dans des forêts protégées. En France, le Groupe continue le déploiement de son rucher repartit sur 4 sites dont le siège des Champs-Élysées. Des collaborateurs sont formés pour accompagner le suivi des ruches. Outre le soutien à la filière apicole française, un partenariat a été établi avec l'association Apiflordev qui lutte contre la pauvreté notamment en Afrique : le miel des ruches parisiennes sert à financer l'installation de ruches au Sénégal. En Chine, plusieurs entités se sont regroupées dans un programme de plantations d'arbres afin de lutter contre la déforestation locale.

Information et formation des salariés aux enjeux environnementaux

Les collaborateurs sont sensibilisés localement à ces enjeux lors des « Green Week » semaine d'action et d'animation interne, lors des « Cleaning Days » qui ont lieu au moins une fois par an ; mais aussi par de l'affichage ou une information interne sur les progrès accomplis (du type : moindre consommation d'électricité, réduction de la consommation de papier, meilleure valorisation des déchets...). L'objectif est de favoriser des nouveaux réflexes (éco-gestes) sur le lieu de travail et en dehors, afin d'accroître les impacts positifs.

Ce travail se fait en relation avec quelques grands partenaires du Groupe afin de suivre de manière homogène les résultats. Les efforts se poursuivent en Amérique du Nord : après avoir réalisé 12 % d'économie en 2016, c'est un autre data center qui a pu bénéficier de 13 % d'économie d'énergie en 2017. Un plan ambitieux est en cours de déploiement (sur plusieurs années). Il vise à réduire le nombre de machines et à doter tous les collaborateurs d'une palette d'outils virtuels efficaces et économes en énergie,

- Audits énergétiques : en l'application de la directive 2012/27/UE, certaines agences en Europe ont réalisé des audits énergétiques en 2015 et en 2016. Ils ont permis de déterminer des plans de progrès pour les années à venir (amélioration des installations ou du renforcement des éco-gestes individuels et collectifs par exemple). Pour le siège de Paris, on a constaté une amélioration de l'efficacité énergétique 15 % sur l'électricité et sur le chauffage. Au Royaume-Uni où le plan d'efficacité commence à porter ses fruits à Londres, certaines entités affichant des objectifs ambitieux de 30 % d'énergies renouvelables. En 2017, l'Allemagne a fait ses audits et les plans d'actions viennent d'être engagés ;
- les immobilisations (bâtiments, matériels de bureau incluant les équipements IT, serveurs...) le Groupe cherche à utiliser les solutions issues du Green IT permettant de travailler avec des ordinateurs plus économes ;



- la consommation de papiers : 1100 tonnes ont été consommées, dont + 80 % des volumes sont certifiés ou normés (FSC, PEFC ou autres labels) ; tout comme les consommables (cartouches, fournitures...). Depuis plusieurs années, les agences réduisent leur consommation de papier en généralisant l'usage de papiers certifiés ou en favorisant une politique « zéro papier ». À cela s'ajoute le déploiement de dispositifs tels que « Follow Me » qui permet de choisir l'imprimante en fonction des types de documents à imprimer et d'enclencher l'impression uniquement par badge, ce qui fait réaliser dans les premières semaines d'installation jusqu'à 50 % d'économies de papier.

Par ailleurs :

- la consommation d'eau estimée à 750 122 m³ – environ 9,7 m³ per capita. Les données sur l'eau restent difficiles à collecter compte tenu de la situation des agences qui sont locataires dans des immeubles, les principales améliorations portent sur les sanitaires (avec la généralisation des *sensors*). Les approvisionnements en eau proviennent des systèmes municipaux ou d'opérateurs privés, dans le cadre de contrats à longs termes plus globaux sur lesquels le Groupe n'a guère d'influence ;

- le volume des déchets recyclés non dangereux est estimé à 4 438 tonnes. L'essentiel de ces volumes est constitué de papiers et cartons. Ils sont traités dans des filières de recyclage avec traçabilité (certaines agences ayant une traçabilité en place pour 100 % de ces volumes). Les déchets électroniques sont repris dans les filières DEEE ou WEEE, en partenariat avec fournisseurs dans le cadre des contrats de reprise de matériels ;
- la question du gaspillage alimentaire est traitée depuis plusieurs années. Dans toutes les agences, les collaborateurs sont incités à y être attentifs au quotidien et à renforcer les logiques de partage. Par exemple, en fin d'après-midi, des collaborateurs peuvent récupérer à la cafétéria (« Kitchen », « Coffee room ») des surplus alimentaires intacts issus de réunions. L'objectif est d'éviter de jeter la nourriture. Le choix des partenaires de restauration collective prend en compte ce critère. En France, Sodexo, partenaire du Groupe notamment sur les sites des Champs-Élysées et de Bastille est très actif tant dans sa propre chaîne de production (de l'amont à l'aval) que dans sa communication sur les enjeux du gaspillage auprès des salariés-clients des restaurants d'entreprise.

3.5.3 Bilan des émissions de gaz à effet de serre

Pour la 8^e édition, le bilan des émissions de gaz à effet de serre suivant la méthode du GHG protocol a été calculé avec l'appui de Bureau Veritas pour le traitement des données recueillies par toutes les entités du Groupe (98 % des effectifs).

Note de Bureau Veritas : la méthode de calcul GHG Protocol étant basée sur des facteurs d'émissions moyens, représentant donc un certain degré d'incertitude, elle fournit des estimations en ordre de grandeur, afin d'impulser des actions de réduction des émissions des gaz à effet de serre (GES) et de mesurer les progrès accomplis. Le degré d'incertitude lié à la réalisation du bilan des émissions GES 2017 de Publicis Groupe est estimé à 20 %.

Le total des scopes 1 + 2 + 3 pour 2017 est de 345 165 TeqCO₂, soit une intensité carbone de 4,4 TeqCO₂ per capita.

INTENSITÉ CARBONE

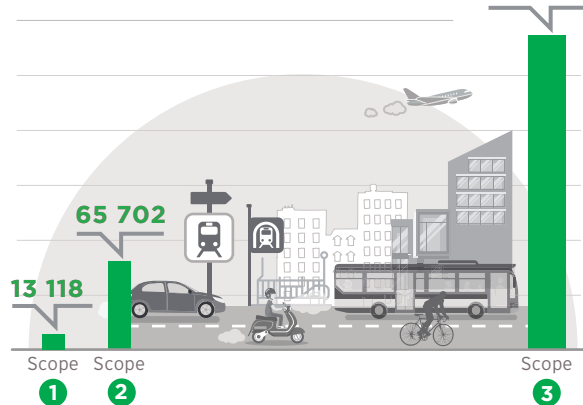
Per capita



EMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE 2017

GHG Protocol TeqCO₂

266 344



- 1 Sources d'énergie : gaz, fioul et autres fluides + transports professionnels (auto)
- 2 Électricité achetée
- 3 Autres transports (dont avion, train...), professionnels et personnels + immobilisations + consommables + déchets



Tableau de synthèse des indicateurs environnementaux

(Évolution des données sur plusieurs années accessible sur le site du Groupe, section RSE dans la partie CSR Smart Data)

Indicateurs	Unité	2015	2016	2017	2030 targets
Effectifs Groupe		77 574	78 913	77 767	
Scope 1	TeqCO ₂	9 453	12 374	13 118	-
Scope 2	TeqCO ₂	86 315	78 890	65 702	-
Scope 3	TeqCO ₂	285 499	284 851	266 344	-
Scope 1+2+3	TeqCO ₂	381 266	376 115	345 165	-
Intensité Carbone	TeqCO ₂	5,00	4,77	4,44	3,28
Consommation d'électricité	MWh	196 641	171 288	158 132	-
Intensité énergétique <i>per capita</i>	MWh	2,7	2,2	2,1	2,19
Proportion d'ENR sur consommation totale	%	25 %	25 %	34 %	27 %
Consommation d'eau	m ³	859 398	826 356	750 122	-
Eau <i>per capita</i>	m ³	12,1	11	9,7	-
Volume total de déchets recyclés	tonnes	5 190	5 342	4 438	-
Déchets recyclés <i>per capita</i>	tonnes	0,07	0,07	0,05	-
Consommation de papier	tonnes	1 410	1 271	1 100	-
Papier <i>per capita</i>	tonnes	0,02	0,02	0,01	-
Total en milliers de kilomètres parcourus	milliers km	1 210 712	1 254 767	1 200 429	-
Déplacements <i>per capita</i>	milliers km	15,6	15,9	15,4	-
Voyages professionnels	milliers km	707 804	765 792	688 527	-
Domicile-travail	milliers km	502 908	488 975	512 132	-



3.6 ÉVALUATIONS ET PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

La performance extra-financière de Publicis Groupe s'est améliorée au cours de ces dernières années, illustrant les progrès accomplis dans les différents registres. Le reporting dans sa structure, ses process et ses résultats sont vérifiés par un auditeur externe, SGS. L'ensemble de la démarche est également évaluée par les analystes financiers, les sociétés de gestion et les investisseurs dans le cadre de leur analyse ESG ainsi que par les clients du Groupe et prospects (questionnaires, audits sur

sites...), et par différents acteurs du développement durable dont les évaluations peuvent être publiques (organismes publics, agences de notation, étudiants et enseignants...). Enfin, Publicis Groupe est retenu dans plusieurs indices parmi lesquels : FTSE4Good, Gaïa, Euronext Vigeo Eiris, Ethibel Excellence, ECPI Index, Gaïa Index, et fait l'objet d'évaluations annuelles de la part de RobecoSAM (DJSI), MSCI, Sustainalytics, Standard Ethics, Oekom, Cadmos, CDP, Trucost, EcoVadis, Ethics & Boards...



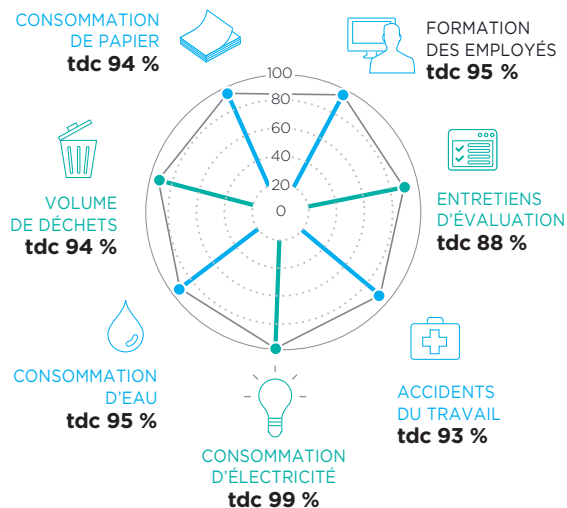
3.7 MÉTHODOLOGIE DU REPORTING RSE

Périmètre et process

Le reporting RSE repose sur l'articulation d'éléments recueillis dans 840 entités du Groupe, et depuis 2009, sur un périmètre qui correspond à 98 % des effectifs du Groupe (les exclusions étant principalement les entités acquises depuis moins de six mois). Ce périmètre est depuis toujours aligné sur le périmètre du reporting financier net des filiales consolidées.

Le reporting RSE 2017 porte sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017 et repose sur un rythme annuel.

TAUX DE COUVERTURE SPÉCIFIQUES (tdc)



Les données quantitatives sont collectées en suivant les processus et les règles du reporting financier *via* un module dédié (HFMCSRGI) intégré au système d'information financier. Ces données sont placées sous la responsabilité des Directeurs financiers des Solutions.

Les informations qualitatives sont collectées *via* un nouvel outil interne dédié (NAXOS) accessible à toutes les agences. Le volet qualitatif est placé sous la responsabilité des Chief Talent Officer (CTOs ou DRH) des Solutions.

Ces deux outils sont interfacés pour des raisons de cohérence et de contrôle de matérialité.

Comme indiqué en introduction, le périmètre des impacts comprend l'entreprise et toutes ses filiales (98 %), ainsi qu'une partie des externalités liées aux activités digitales pour les clients (exemple : les serveurs), et intègre une partie de la supply chain et des fournisseurs (évaluation Ecovadis).

Le chantier visant à trouver une modélisation permettant une évaluation pertinente des impacts des travaux réalisés par les agences, reste d'actualité malgré les difficultés d'évaluation rencontrées liées au caractère immatériel des activités de services intellectuels du Groupe, qui s'ajoutent à la prise en compte des différents capitaux utilisés : intellectuel, humain, social, financier...



Organisation du process et Gouvernance du reporting RSE

Les équipes des centres de services partagés (Re:Sources) sont étroitement associées en amont du process de reporting. Le guide interne intitulé 2017 *CSR Guidelines* définit l'ensemble du processus de collecte et de validation aux différents niveaux requis, ainsi que le contenu des différents indicateurs pris en compte (plus de 90 indicateurs quantitatifs et qualitatifs). Ce document a été diffusé à un groupe projet transversal comptant une centaine de personnes à travers les différentes Solutions, et dans le cadre des webinars qui ont accompagné la préparation entre novembre 2017 et janvier 2018 réunissant plus de 1 000 contributeurs.

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 pilote

un *CSR Steering Committee* interne regroupant les principales fonctions centrales du Groupe (finances, HR, audit, juridique, achats,...). Les équipes du Contrôle interne et de l'Audit interne s'assurent, dans le cadre de leurs travaux tout au long de l'année, que les agences appliquent correctement les processus du reporting RSE.

Le rapport RSE est vérifié par des auditeurs externes (voir rapport en fin de ce chapitre) ; ils contrôlent les données consolidées, les process ; les auditeurs de SGS ont effectué en 2017 46 audits sur site dans les agences : États-Unis, Costa Rica, Royaume-Uni, France, Inde, Chine, Malaisie représentant plus de 33,5 % des effectifs. L'exercice final de vérification, au niveau consolidé a porté sur l'ensemble du Groupe (98 %).

Référentiels

Le reporting extra-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 sur les modalités de vérification. Le reporting prend en considération les précisions issues de lois plus récentes sur la transition énergétique et la croissance verte, ou sur la lutte contre le gaspillage alimentaire, ainsi que sur la modernisation du dialogue social et la sécurisation des parcours professionnels. Pour 2017, sont également intégrées la loi sur le devoir de vigilance et la loi Sapin 2. Ce reporting prend également en compte la transposition de la Directive européenne 2014/95/UE, relative à la publication d'informations extra-financières et d'informations relatives à la diversité, ainsi que le règlement européen dit *règlement général sur la protection des données* (RGPD).

Les autres référentiels que le Groupe suit volontairement sont :

- les standards GRI – core (*Global Reporting Initiative*), la GRI étant la structure principale suivie depuis 2009 par le Groupe ;
- les 10 Principes du Pacte mondial des Nations Unies dont Publicis Groupe est signataire depuis 2003 ;
- les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies (*United Nations Sustainable Goals – SDGs*) ;

- les lignes directrices de l'ISO 26000 dès 2011 pour une meilleure prise en compte des parties prenantes ;
- le référentiel américain *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) établi en 2014 pour le secteur de la technologie et communication ;
- les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (Recommandations pour une conduite responsable des entreprises dans un contexte international) sont également une référence ;
- le plaidoyer des Nations Unies *Caring for Climate* et signé par Publicis Groupe en 2007, ainsi que les pledge signés par les entreprises lors de la COP21 à Paris, et confirmés en 2017 ;
- *Carbon Disclosure Project* (CDP) auquel le Groupe adhère volontairement depuis 2009 afin de participer à l'effort général de transparence sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

La table de concordance avec l'ensemble des référentiels retenus figurent sur le site corporate du Groupe, section RSE, de même que les indicateurs RSE regroupés selon la grille GRI ou selon les ODD figurent dans CSR Smart data, outil ad hoc dans cette même section.



À propos des Objectifs de Développement Durable, voici comment le Groupe considère sa contribution sur les 10 qu'il a retenus et intégrés à sa stratégie :

ODD	Parmi les objectifs suivis...	Actions
ODD 2 - Faim Zéro	Lutter contre le gaspillage alimentaire, favoriser une meilleure nutrition et encourager une agriculture durable.	Sensibilisation des salariés au gaspillage alimentaire et à l'agriculture durable ; et mobilisation pour des causes qui luttent contre la faim. Encouragement des salariés à se mobiliser en faveur de l'ODD 2 (dans le cadre de Common Ground) et à coopérer avec des clients, partenaires ou fournisseurs pour un impact plus fort. 40 projets locaux ont été engagés en 2017. Voir www.publicisgroupeonetable.com .
ODD 3 - Bonne Santé et Bien-être	Assurer une protection médicale ; Veiller au bien-être des équipes sur leur lieu de travail en agence.	Près de 100 % des salariés du Groupe bénéficie d'une couverture médicale santé, avec la possibilité d'en faire bénéficier le conjoint et les enfants. Les agences du Groupe ont presque toutes en place des activités destinées à favoriser le bien-être au travail.
ODD 4 - Education de qualité	Faciliter un accès équitable aux programmes de formation ; Veiller à l'employabilité des salariés ; Améliorer le niveau de compétences et des expertises.	67 % des salariés ont été formés. Plus de 1 414 000 heures de programmes ont eu lieu (27 h per capita). 70 % des formations sont autour du digital, dans le data et innovations technologiques, afin d'améliorer en permanence le niveau des connaissances et compétences des salariés
ODD 5 - Egalité entre les sexes	Approche volontariste en faveur de la diversité des équipes ; Engagement pour l'égalité hommes-femmes ; Poursuivre de la lutte contre toutes les formes de discriminations.	Amélioration du nombre de femmes à des niveaux de responsabilité (voir tableau mixité) ; Poursuite de nombreux programmes internes en faveur de la diversité. Réaffirmation forte de la politique « Zéro Tolérance » à l'égard des discriminations, du harcèlement sexuel et des conduites inappropriées. Travaux en cours sur l'égalité salariale.
ODD 8 - Travail décent et croissance économique	Participer à la création d'emplois directs ; Veiller à une réelle égalité des chances.	Le Groupe emploie près de 78 000 salariés dans le monde (représentant une masse salariale de 5,9 Mds€). Le principe d'égalité des chances fait partie de la culture du Groupe et est renforcé (« Rooney Rule ») dans les actions en faveur de la diversité (recrutement, promotion, succession...).
ODD 10 - Inégalités réduites	Lutter contre le travail forcé, le travail des enfants, la traite des êtres humains, en y associant les fournisseurs.	Engagement au sein du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 : Réaffirmation d'un attachement aux luttes contre le travail forcé, le travail des enfants, la traite des êtres humains. Plan de vigilance engagé pour améliorer le suivi des fournisseurs sur ces sujets.
ODD 12 - Consommation et production responsable	Participer à la prise de conscience des enjeux de développement durable pour faire évoluer les comportements de consommation plus durable.	Accompagner nos clients dans leurs projets de développement durable fait partie intégrante de l'offre de services, afin d'informer et d'encourager les changements de comportements des consommateurs, clients-citoyens de plus en plus attentifs sur ces sujets.
ODD 13 - Mesures relatives à la lutte contre le changement climatique	Réduire des consommations et des impacts directs ; Participer à la préservation des ressources naturelles.	Le Groupe a adopté depuis 8 ans une politique environnementale de réduction de ses impacts « Consommer moins et mieux » et s'aligne sur les objectifs de la stratégie Européenne Energie-Climat pour 2030. Des actions locales soutiennent les objectifs de préservation de la biodiversité.
ODD 16 - Paix, justice et institutions efficaces	Promouvoir l'état de droit, et lutter contre la corruption.	Parmi les principes éthiques du Groupe, la lutte contre la fraude, les conflits d'intérêt, la corruption ont toujours été centraux. Le Plan de vigilance va permettre d'étendre ce suivi aux fournisseurs. Le Groupe est un ardent défenseur des droits de l'Homme et des libertés individuelles fondamentales.
ODD 17 - Partenariats pour la réalisation des objectifs	Poursuivre les coopérations avec les différentes organisations en mettant nos compétences à leur service ; Faire rayonner des projets à impacts positifs.	Publicis Groupe est membre de Common Ground, regroupant les 6 grands groupes mondiaux de communication, afin de mettre leurs métiers au service des objectifs de développement durable des Nations Unies. Un programme dédié a été créé autour de l'ODD 2, intitulé « One Table ».





3.8 RAPPORT DE VÉRIFICATION DES AUDITEURS EXTERNES

3

À la demande de la société 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 2017, 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, de l'article 12 de la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012, de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, de la loi n° 2016-138 du 11 février 2016 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire, de la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels et du décret n° 2016-1138 du 19 août 2016 pris pour l'application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce et relatif aux informations environnementales figurant dans le rapport de gestion des entreprises 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 Directoire de Publicis Groupe 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 2017 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 d'identifier les irrégularités.

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.

Diligences

SGS ICS a conduit sa mission du 15 décembre 2017 au 7 mars 2018 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 des agences auditées sur site en Chine (4 agences) ; au Costa Rica (2 agences) ; aux États-Unis (18 agences) ; en France (7 agences) ; en Grande Bretagne (6 agences) ; en Inde (6 agences) ; en Malaisie (3 agences), représentant au total 33,51 % 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 et au niveau du Groupe. Dix vérificateurs sur site, un vérificateur formateur, un vérificateur principal ont été missionnés, correspondant à 68 jours de prestation.

Pour les données chiffrées, nous avons procédé sur chacun des sites par sondage, présence des données, vérification des calculs et formules

de calcul et rapprochement des données avec les pièces justificatives sur les indicateurs suivants sélectionnés au regard de leur pertinence (conformité à la loi et prise en compte du secteur d'activité), leur fiabilité et leur exhaustivité :

- volet social : diversité, part des employés formés, heures de formation (total, en présentiel et e-learning), coût des formations, absentéisme, accident du travail (taux de fréquence et taux de gravité) ;
- volet environnement : consommation d'électricité, énergie (total et per capita), part d'énergie renouvelable, consommation de papier (total et per capita), déchets non recyclés, trajet domicile travail en voiture ;
- volet sociétal : connaissance de Janus, montant total valorisé des campagnes *pro bono*.

Des contrôles aléatoires ont été réalisés sur les données quantitatives en phase finale de consolidation sur l'ensemble du périmètre de consolidation, soit un taux de couverture 98 % des effectifs.



Pour les informations qualitatives, nous avons procédé à une série d'entretiens avec le secrétariat général et la direction RSE ainsi que les directions : financière, relations investisseurs, audit et risques, achats Groupe et juridique. Nous avons complété notre vérification par une revue documentaire sur les procédures d'audit des processus RSE et les résultats de ces audits, le plan devoir de vigilance, le plan anti-corruption, la mise

en conformité avec le règlement européen sur la protection des données (RGPD) ainsi que des contrôles aléatoires sur l'ensemble du périmètre de vérification.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et les tailles d'échantillon 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 75000 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 la société Publicis Groupe et que les travaux menés ont été conduits en adéquation avec le code d'éthique du groupe SGS et conformément aux bonnes pratiques professionnelles d'un organisme tiers indépendant.

Les vérificateurs sont habilités et mandatés sur chaque mission sur la base de leurs connaissances, expériences et qualifications.

L'accréditation COFRAC dont bénéficie SGS est reconnue en Europe par l'EA (European co-operation for Accreditation) et dans le monde par l'IAF (International Accreditation Forum). Par ailleurs, les vérifications tierce-partie Sustainability Report Assurance (SRA) effectuées par SGS dans 15 pays sont fondées sur les principes de l'AA1000.

Attestation et avis motivé

Sur la base de l'exposé des orientations en matière de développement durable de la société Publicis Groupe, des conséquences sociales et environnementales liées à ses activités, de ses engagements sociétaux et des diligences mises en œuvre :

- nous attestons de la présence des informations mentionnées dans le rapport de gestion 2017 de la société Publicis Groupe conformément

à la liste prévue à l'article R. 225-105-1 et que les exceptions ont été dûment motivées ;

- nous déclarons n'avoir pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause la sincérité des informations mentionnées dans le rapport de gestion 2017.

Observations

Dans un contexte de fragmentation organisationnelle et sur un périmètre de vérification sur site représentant 33,51 % des effectifs, on constate une application différenciée des procédures, de la présence et de la fiabilité des données selon la taille et la maturité des agences. Il conviendrait de

clarifier certaines définitions d'indicateurs et de renforcer les contrôles au niveau des agences afin d'en améliorer la cohérence et la comparabilité. Ces observations n'altèrent cependant pas la représentativité des données.

Fait à Arcueil, le 8 mars 2018

SGS ICS France

29, avenue Aristide-Briand
F- 94111 ARCUEIL Cedex

Le Directeur d'inspection
Olivier AUDEBERT



4

Commentaires sur l'exercice

4.1 INTRODUCTION	142	4.4 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE	147
4.2 CROISSANCE ORGANIQUE	144	4.4.1 Flux de trésorerie	147
4.3 ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS	145	4.4.2 Capitaux et endettement du Groupe (à court et à long terme)	148
4.3.1 Revenu	145	4.4.3 Conditions d'emprunt et structure du financement du Groupe	149
4.3.2 Marge opérationnelle et résultat opérationnel	146	4.4.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	149
4.3.3 Autres postes du compte de résultat	146	4.4.5 Sources de financement	149
		4.5 PUBLICIS GROUPE SA (SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE)	150
		4.6 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES	152
		4.7 TENDANCES	153



Les développements ci-après sont les éléments principaux du rapport de gestion mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers devant comporter les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-2, L. 225-100-3 et au second alinéa de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Les autres informations qui correspondent à ce qui doit être inclus dans le rapport de gestion sont répertoriées à la section 9.6 « 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 à la section 1.8 « Facteurs de risques ».

4.1 INTRODUCTION

La croissance économique mondiale a continué à accélérer au dernier trimestre 2017 et devrait atteindre près de 4 % en rythme annuel. L'accélération est toujours significative dans la zone Euro et au Japon, et les États-Unis maintiennent un rythme de croissance supérieure à 2 %. Le ralentissement au Royaume-Uni devient patent. La Chine continue à croître à un taux compris entre 6,5 % et 7 %. La fermeté confirmée des cours du pétrole et des matières premières industrielles favorise le redressement économique des « pays matières premières » comme le Brésil et la Russie. Le risque déflationniste a quasiment disparu et, signe de la force de l'embellie conjoncturelle, le risque serait plutôt celui d'une accélération de l'inflation. Les taux d'intérêt, malgré une légère hausse en toute fin d'année et au début de 2018, demeurent particulièrement bas, témoins d'une politique monétaire encore favorable à la croissance en Europe et au Japon.

Aux États-Unis, la croissance accélère encore progressivement, essentiellement grâce à la consommation des ménages. L'encours des crédits à la consommation a progressé de 8,8 % à fin décembre. La croissance a atteint 2,3 % au 3^e trimestre, alors que l'inflation reste contenue à 1,6 % en octobre. Les événements climatiques exceptionnels n'ont pas affecté significativement l'économie américaine. La baisse de la fiscalité, votée par les parlementaires fin décembre, a probablement amélioré la psychologie des ménages et des entreprises.

La croissance de la zone Euro est au coude à coude avec la croissance des États-Unis. Elle reste tirée par l'Allemagne, dont le PIB du troisième trimestre 2017 a progressé de 0,8 % par rapport au trimestre précédent, et de 2,8 % par rapport au trimestre correspondant de 2016. Toutes les enquêtes menées par les organismes privés (Markit) comme publics (Commission Européenne, BCE), confirment que la croissance économique de la zone Euro dépasse actuellement 2 %, au plus haut depuis la crise. L'inflation reste très faible, toujours de l'ordre de 1,5 %.

Au Royaume-Uni, un ralentissement significatif de la croissance est amorcé. La croissance du PIB a décroché par rapport à celles de ses principaux partenaires économiques et atteint 1,7 % au 3^e trimestre 2017. Elle montre de nombreux signes d'affaiblissement supplémentaire : la consommation a baissé de 1 % en décembre, les ventes de voitures neuves ont chuté de 14 % sur ce même mois et de 5 % sur l'année 2017. L'inflation importée par la baisse des cours de la livre Sterling mine le pouvoir d'achat des ménages, dont les salaires sont stables. Les incertitudes associées aux négociations et à la mise en œuvre du Brexit affectent les investissements des entreprises.

L'économie japonaise est en croissance : le PIB a progressé à un rythme annuel de 2,1 % au 3^e trimestre, au plus haut depuis deux ans. La production industrielle a cru de 0,9 % en novembre, alors que la tendance des prix s'affirme très progressivement (moins de 1 % en rythme annuel). La politique « des trois flèches » de Shinzo Abe semble enfin atteindre ses objectifs, conduisant la Banque Centrale à réduire ses interventions sur le marché financier.

En Chine, la croissance se maintient à un taux élevé de 6,8 % pour le 3^e trimestre ; la croissance annuelle devrait être proche de ce niveau. Le congrès du PCC qui s'est tenu en octobre a confirmé la volonté d'ouverture économique du pays et une croissance toujours ambitieuse, mais plus tournée vers la consommation interne.

La fermeté des cours du pétrole a été confirmée au cours des trois derniers mois, puisque désormais le baril a dépassé la barre des 60 dollars. L'accélération de la hausse des cours des matières premières énergétiques et industrielles permet à ce stade de bénéficier d'un regain de croissance chez les pays producteurs, sans affaiblir la dynamique des pays consommateurs. Elle est à la fois le reflet du dynamisme de la croissance mondiale et elle contribue aussi à l'entretenir.

Lors de la publication de ses dernières estimations en décembre 2017, Zenith a confirmé sa prévision de croissance des investissements publicitaires média à 4,0 % pour 2017. Par zone géographique, l'Amérique du Nord afficherait une progression de 3,6 % tirée par la publicité sur Internet (+ 14,7 %) qui représenterait 36 % des dépenses média en 2017. La télévision serait quasiment stable à + 0,4 %. L'Europe de l'Ouest est attendue en croissance de 1,5 % avec une hausse de 8,7 % sur Internet. Par pays, la France progresserait de 2,0 % en accélération par rapport à la croissance de 1,7 % enregistrée en 2016. L'Allemagne est estimée à + 0,9 % en 2017 à comparer à + 3,0 % en 2016, le ralentissement provenant des investissements en télévision qui reculent de 0,8 % en 2017 à comparer à une hausse de 3,1 % en 2016, sous l'effet de la baisse de l'audience des principales chaînes. La croissance resterait modeste en Italie (+ 0,7 %) et au Royaume-Uni (+ 0,7 %). La zone Asie-Pacifique progresserait de 5,3 %, notamment avec des croissances de 7,4 % en Chine (45 % des dépenses de la zone Asie-Pacifique) et de 9,7 % en Inde. Le Japon (24 % des dépenses de la zone) est estimé en hausse de 2,5 %. L'Amérique latine afficherait une croissance de 2,8 % grâce aux effets de l'inflation, après un recul de 0,6 % en 2016. Le Brésil serait en hausse de 1,5 % avec les Jeux Olympiques de Rio en 2016 comme élément de base de comparaison défavorable (+ 5,5 % en 2016).



Le revenu consolidé de Publicis Groupe est de 9 690 millions d'euros en 2017 comparé à 9 733 millions en 2016, en baisse de 0,4 %. La croissance à taux de change constant est de + 1,3 %. La croissance organique est de + 0,8 % en 2017.

La révolution numérique offre de nombreuses opportunités de croissance pour le Groupe et ses clients mais elle produit des bouleversements majeurs dans la relation avec médias et les consommateurs. Dans ce contexte, Publicis Groupe accélère sa transformation et ambitionne d'être le partenaire indispensable de ses clients dans leurs transformations marketing et opérationnelle. Le Groupe a pris les mesures pour relancer la croissance et assurer un contrôle strict de ses coûts. Dans un contexte de croissance modeste, Publicis Groupe porte une attention plus marquée à la solidité de sa marge opérationnelle et à sa capacité de génération de cash-flows. La réorganisation annoncée en décembre 2015 vise à mettre en œuvre une structure de coûts plus efficace en éliminant les redondances. Divers programmes d'optimisation des coûts sont prévus ou déjà lancés : la simplification des structures dans le cadre de la réorganisation du Groupe, les efforts de productivité, l'amélioration de la marge des entités en situation de sous-performance, les actions menées sur les achats, la poursuite de la régionalisation des Centres de Services Partagés. L'implantation d'un ERP entamée en France en juillet 2014, a été finalisée début 2017. L'objectif de ces plans d'optimisation est de permettre au Groupe d'accroître sa compétitivité et de dégager les ressources nécessaires aux investissements de croissance, notamment dans les activités de Digital Business Transformation.

La marge opérationnelle ressort à 1 505 millions d'euros, en recul de 0,7 %. Le taux de marge opérationnelle est de 15,5 %, en légère baisse de 10 points de base par rapport à 2016. À charges de restructuration constantes, la croissance de la marge opérationnelle en valeur est de 2,4% et en taux de 40 points de base.

Le résultat net part du Groupe est un profit de 862 millions d'euros à comparer à une perte de 527 millions d'euros en 2016. Pour mémoire, le résultat 2016 prenait en compte une perte de valeur de 1 440 millions d'euros avant impôt.

Le résultat net courant dilué par action (tel que défini dans la note 8 des comptes consolidés annuels condensés) s'élève à 4,50 euro faisant ressortir une hausse de 0,9 %.

Au 31 décembre 2017, le bilan fait ressortir un endettement financier net de 727 millions d'euros comparé à un endettement financier net de 1 244 millions d'euros au 31 décembre 2016. L'endettement financier net moyen s'établit à 1 980 millions d'euros en 2017, à comparer à un endettement financier net moyen de 2 385 millions d'euros en 2016.

Le dividende qui sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018 est de 2,00 euros par action. Rapporté au bénéfice net par action courant dilué, il représente un taux de distribution de 44,4 % et une augmentation de 8,1 % 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 4 juillet 2018.



4.2 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 (net 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.

La croissance organique inclut l'impact de la reclassification en « brut » de certains contrats dans des activités de production et d'événementiel (voir détail à la section 4.3.1 « Revenu »).

(en millions d'euros)	Total
REVENU 2016	9 733
Impact des taux de change	(168)
Revenu 2016 au taux de change 2017 (a)	9 565
Revenu 2017 avant impact des acquisitions ⁽¹⁾ (b)	9 639
Revenu des acquisitions ⁽¹⁾	51
REVENU 2017	9 690
CROISSANCE ORGANIQUE (B - A)/A ⁽²⁾	+ 0,8 %

(1) Nettes de cessions.

(2) Pour information : l'impact de certains contrats de production et d'événementiel reclassés en brut (vs. en net précédemment) est de +40 points de base sur l'année 2017 (voir ci-dessous).

La croissance organique est de + 0,8 % en 2017. Dans un contexte difficile compte tenu des nombreux défis auxquels sont confrontés nos clients, la croissance organique de Publicis Groupe a été pénalisée par les pertes de budgets de 2016 et les restructurations réalisées chez SapientRazorfish. En revanche, elle a bénéficié de la contribution croissante des budgets gagnés en 2016.

Informations complémentaires

Le calcul de la croissance organique de 2017 a été fait en appliquant la même méthode que celle utilisée lors des exercices précédents.

Ce calcul inclut des opérations de production et d'événementiel (comptabilisées en applications des normes IFRS en vigueur) qui ont été reclassées en « brut » alors qu'elles étaient précédemment traitées en « net ». Aucune opération de médias ou de publicité n'est concernée. Le

La croissance organique pour chacun des trimestres de 2017 a été de :

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

Le tableau ci-dessous indique l'impact de la reclassification de ces contrats en brut pour chacun des trimestres de 2017.

L'impact est modeste puisqu'il est de 33 millions d'euros sur un revenu de 9 690 millions d'euros sur l'ensemble de l'année 2017, ce qui représente 40 points de base sur la croissance organique.

En millions d'euros	T1 2017	T2 2017	T3 2017	T4 2017	12 mois 2017
Revenu	2 328	2 515	2 264	2 583	9 690
Croissance organique	- 1,2 %	+ 0,8 %	+ 1,2 %	+ 2,2 %	+ 0,8 %
dont reclassification de contrats					
Impact sur le revenu	+ 23	+ 18	+ 15	- 23	+ 33
Impact sur la croissance organique	+ 90 pb	+ 80 pb	+ 70 pb	- 90 pb	+ 40 pb

Par ailleurs, il convient de signaler que la norme IFRS 15 sera appliquée par le Groupe comme les principes comptables l'y obligent à compter du 1^{er} janvier 2018. A cet égard, le revenu de Publicis Groupe devrait être augmenté de plus de 600 millions d'euros, sans impact significatif sur le résultat.



4.3 ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

4.3.1 Revenu

Le revenu consolidé de Publicis Groupe à fin décembre 2017 est de 9 690 millions d'euros comparé à 9 733 millions d'euros en 2016, en baisse de 0,4 %. Les variations des taux de change ont un impact négatif de 168 millions d'euros, soit 1,7 % du revenu de 2016. Les acquisitions (nettes de cessions) ont contribué à hauteur de 51 millions d'euros au revenu 2017 soit 0,5 % du revenu de 2016. La croissance à taux de change constant est de + 1,3 %.

La croissance organique est de + 0,8 % en 2017. Dans un contexte difficile compte tenu des nombreux défis auxquels sont confrontés nos clients, la croissance organique de Publicis Groupe a été pénalisée par les pertes de budgets de 2016 et les restructurations réalisées chez SapientRazorfish. En revanche, elle a bénéficié de la contribution croissante des budgets gagnés en 2016.

Revenu 2017 par zone géographique

Le tableau de répartition du revenu ci-dessous permet d'observer d'une part les évolutions des grands marchés que sont l'Europe et l'Amérique du Nord pour Publicis Groupe.

(en millions d'euros)	Revenu		Croissance organique
	2017	2016	
Europe	2 758	2 760	+ 1,3 %
% du total	28 %	28 %	
Amérique du Nord	5 187	5 236	+ 0,5 %
% du total	54 %	54 %	
Asie-Pacifique	1 060	1 085	- 1,5 %
% du total	11 %	11 %	
Amérique latine	389	365	+ 4,8 %
% du total	4 %	4 %	
Afrique et Moyen-Orient	296	287	+ 4,4 %
% du total	3 %	3 %	
TOTAL	9 690	9 733	+ 0,8 %

L'Europe affiche une quasi-stabilité à - 0,1 %. Hors impact des acquisitions et des taux de change, la croissance organique est de + 1,3 %. Il faut souligner le très bon dynamisme du Royaume-Uni et de l'Italie (respectivement + 5,5 % et + 4,0 %). L'activité de la France est en croissance de 1,1 %. L'Allemagne est en recul de 6,9 % en raison d'une base de comparaison particulièrement défavorable et d'un environnement publicitaire difficile. Au cours du 2^e semestre 2017, l'Europe affiche un recul de 1,6 % sur une base organique, après une progression de + 4,3 % à fin juin. Ce recul est essentiellement imputable à une base de comparaison défavorable puisque, pour mémoire, la croissance de l'Europe était supérieure à 6 % au 2^e semestre 2016. À cet égard, les principaux pays de la zone Europe sont en net ralentissement par rapport à fin juin.

L'Amérique du Nord affiche une croissance organique de + 4,4 % au 4^e trimestre en accélération par rapport aux croissances de + 0,2 % et de + 3,0 % enregistrées au 2^e et au 3^e trimestre respectivement. Il est à noter la bonne tenue des États-Unis, en progression de 4,5 % au 4^e trimestre après + 3,5 % au 3^e trimestre, sous l'effet de la montée en puissance des budgets gagnés depuis l'été 2016 (dont Lowe's, Synergy Pharmaceuticals, Walmart, USAA) et l'effet des gains de début d'année (notamment MolsonCoors et FirstNet). Comme annoncé, la croissance reste également affectée par la restructuration de SapientRazorfish et l'impact sur le revenu de l'arrêt des contrats non rentables. Sur l'ensemble de l'année, la croissance organique

est de + 0,5 % après - 0,8 % au cours des neuf premiers mois de 2017. Compte tenu de la baisse du dollar par rapport à l'euro, le revenu est en recul de 0,9 % en 2017 sur une base publiée.

L'Asie Pacifique est en baisse de 2,3 % et en recul de 1,5 % sur une base organique. La Chine est en recul de 7,6 % en raison des difficultés rencontrées par une agence pour laquelle un accord de cession intégrale a été conclu fin 2017 et qui se concrétisera dans les premiers mois de 2018. L'activité à Singapour progresse de 4,4 %. En Inde, l'activité se consolide : après une croissance de 0,4 % au 1^{er} trimestre et de 13,0 % au 2^e trimestre, elle progresse encore de 3,9 % et de 5,2 % au 3^e et au 4^e trimestre 2017 respectivement.

L'Amérique latine est en progression de 6,6 % et de + 4,8 % sur une base organique. Les activités au Brésil sont en croissance de 4,6 % en 2017 à comparer à - 0,8 % à fin septembre, avec la montée en puissance des budgets gagnés en début d'année (Bradesco, Petrobras). En outre, les neuf premiers mois de l'année avaient été affectés par la base de comparaison défavorable que constituent les Jeux Olympiques de Rio en 2016. Le Mexique est en croissance soutenue (+ 8,3 %).

Le Moyen Orient et l'Afrique progressent de 3,1 % et de 4,4 % sur une base organique, tirés par les activités aux Émirats Arabes Unis qui progressent de 7,7 % en 2017.



4.3.2 Marge opérationnelle et résultat opérationnel

Marge opérationnelle

Les charges de personnel atteignent 5 977 millions d'euros en 2017, en recul de 1,4 % (6 059 millions d'euros en 2016). Elles reculent de 2,1 % à charges de restructurations constantes. Les coûts fixes de personnel de 5 227 millions d'euros représentent 53,9 % du revenu contre 54,1 % en 2016. Le coût des free-lances est de 374 millions d'euros en 2017, comparé à 444 millions en 2016. Les coûts de restructuration atteignent 120 millions d'euros en 2017 (73 millions d'euros en 2016) et s'inscrivent dans le cadre de la réorganisation du Groupe, et se traduisent par une intégration accrue des structures et des activités. De nombreux investissements (organisation par pays, développement des plateformes de production, poursuite de la régionalisation des centres de services partagés ou les développements technologiques) permettront d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Par ailleurs, les investissements dans les expertises phares du Groupe, notamment en matière de data et de technologie, constitueront des moteurs de croissance à long terme.

Les autres charges opérationnelles (hors amortissements) sont de 2 047 millions d'euros et se comparent à 1 992 millions d'euros en 2016. Ces coûts représentent 21,1 % du revenu consolidé (20,5 % en 2016).

La marge opérationnelle avant amortissements s'établit à 1 666 millions d'euros en 2017 par rapport à 1 682 millions d'euros en 2016, en recul de 1,0 %, faisant ressortir une marge de 17,2 % du revenu (17,3 % en 2016).

La dotation aux amortissements est de 161 millions d'euros en 2017, en légère diminution par rapport à 2016.

La marge opérationnelle s'élève à 1 505 millions d'euros en baisse de 0,7 % par rapport à 1 516 millions d'euros en 2016. Elle progresse de 0,7 % à taux de changes constants. Le taux de marge opérationnelle est de 15,5 %, en recul de 10 points de base par rapport à 2016. Cette baisse provient de la hausse des charges de restructurations, non compensée par le recul des autres charges opérationnelles. À charge de restructurations constantes, les croissances de la marge opérationnelle en valeur absolue et en taux sont de 2,4 % et 40 points de base respectivement.

Les marges opérationnelles par grandes zones géographiques s'élèvent à 15,3 % pour l'Europe, 16,0 % pour l'Amérique du Nord, 14,2 % pour l'Asie-Pacifique, 16,5 % pour l'Amérique latine et 12,2 % pour la région Afrique/Moyen-Orient.

Résultat opérationnel

Les amortissements sur immobilisations incorporelles liées aux acquisitions sont de 73 millions d'euros en 2017, contre 79 millions d'euros en 2016. Le Groupe a comptabilisé une charge pour perte de valeur de 115 millions en 2017, ayant essentiellement concerné Genedigi et Proximedia. Pour mémoire, cette charge avait été de 1 440 millions d'euros en 2016. Les autres charges et produits non courants ressortent en perte de 1 million d'euros, contre un produit net de 12 millions d'euros en 2016.

Le résultat opérationnel s'est élevé à 1 316 millions d'euros en 2017 contre 9 millions d'euros en 2016.

4.3.3 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 61 millions d'euros en 2017 contre une charge de 74 millions d'euros en 2016. La charge sur l'endettement financier net est de 51 millions d'euros en 2017 à comparer à 74 millions d'euros en 2016. Les autres charges et produits financiers quant à eux représentent une charge de 10 millions d'euros (0 million d'euros en 2016).

Le coût de réévaluation des *earn-outs* est une charge de 66 millions d'euros à comparer à une charge de 108 millions en 2016.

La charge d'impôt est de 312 millions d'euros contre 342 millions d'euros en 2016. La charge de 2017 intègre un produit net de 61 millions d'euros consécutif à la réforme fiscale votée aux États-Unis, comprenant d'une part

un effet favorable de la baisse d'impôt sur les actifs nets d'impôts différés (200 millions d'euros) et d'autre part une charge sur le rapatriement des résultats (« toll charge ») (139 millions d'euros). En excluant cet élément non récurrent, le taux d'impôt effectif ressort à 27,2 % contre un taux d'impôt effectif de 29,0 % en 2016.

La quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence est une perte de 5 millions d'euros, de même montant que celle de l'année précédente. Les intérêts minoritaires sont de 10 millions en 2017, contre 7 millions d'euros en 2016.

Au total, le résultat net part du Groupe s'est élevé à 862 millions d'euros pour l'année 2017 contre une perte de 527 millions d'euros en 2016.



4.4 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE

4.4.1 Flux de trésorerie

Les flux nets de trésorerie liés à l'activité se sont traduits par un excédent de 1 487 millions d'euros en 2017 contre un excédent de 1 072 millions d'euros en 2016. L'impôt payé ressort à 264 millions d'euros en 2017 contre 257 millions d'euros en 2016. Les intérêts payés se sont élevés à 90 millions d'euros, contre 106 millions d'euros en 2016. Les intérêts reçus se sont élevés à 52 millions d'euros contre 40 millions d'euros en 2016. Le besoin en fonds de roulement s'est amélioré de 69 millions d'euros, à comparer à une dégradation de 355 millions d'euros en 2016.

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 417 millions d'euros en 2017 contre une utilisation de 411 millions d'euros en 2016. Les investissements nets en immobilisations corporelles et incorporelles se sont établis à 131 millions d'euros, contre 166 millions en 2016. Le montant (net de cessions) consacré aux acquisitions de filiales s'est élevé à 288 millions d'euros contre 233 millions d'euros en 2016.

Les opérations de financement se sont traduites par un besoin de 514 millions d'euros en 2017, contre un besoin de 237 millions d'euros

l'année précédente. L'augmentation du besoin provient essentiellement des rachats nets d'actions propres et de bons de souscription d'actions effectués en 2017 pour un montant de 291 millions d'euros.

Au total, la position de trésorerie du Groupe nette des soldes créditeurs de banques a augmenté de 177 millions d'euros en 2017, contre une augmentation de 550 millions d'euros en 2016.

Free cash flow

Le *free cash flow* du Groupe, hors variation du besoin en fonds de roulement, est en augmentation de 2,1 % par rapport à celui de l'année précédente, et s'établit à 1 287 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)	2017	2016	2017 vs. 2016
Marge opérationnelle avant amortissements	1 666	1 682	
Intérêts nets payés	(38)	(66)	
Impôt payé	(264)	(257)	
Autres	54	68	
FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ AVANT VARIATION DU BFR	1 418	1 427	- 0,6 %
Investissements en immobilisations (nets)	(131)	(166)	
FREE CASH FLOW AVANT VARIATION DU BFR	1 287	1 261	+ 2,1 %



4.4.2 Capitaux et endettement du Groupe (à court et à long terme)

Les capitaux propres consolidés part du Groupe sont passés de 6 055 millions d'euros au 31 décembre 2016 à 5 956 millions d'euros au 31 décembre 2017, après prise en compte de 470 millions d'euros de rachats nets d'actions et de versements de dividendes au cours de 2017.

Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Dettes financières (long et court terme)	3 130	3 311
Juste valeur du dérivé de couverture sur Eurobond 2021 et 2024 ⁽¹⁾	(10)	164
Perte de valeur sur dérivés de couverture sur prêt moyen terme syndiqué ⁽¹⁾	(3)	-
Juste valeur des dérivés sur prêts/emprunts intragroupe ⁽¹⁾	17	(3)
TOTAL DETTE FINANCIÈRE Y COMPRIS VALEUR DE MARCHÉ DES DÉRIVÉS ASSOCIÉS	3 134	3 472
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 407)	(2 228)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	727	1 244
ENDETTEMENT NET/CAPITAUX PROPRES (Y COMPRIS INTÉRÊTS MINORITAIRES)	0,12	0,21

(1) Présentés en « Autres créances et actifs courants » et/ou « Autres dettes et passifs courants » au bilan consolidé.

L'endettement financier net s'établit à 727 millions d'euros au 31 décembre 2017 (soit un ratio Dette nette/fonds propres de 0,12) à comparer à 1 244 millions d'euros au 31 décembre 2016. La diminution de la dette nette s'explique essentiellement par la génération de cash-flow opérationnel dans un contexte de dépenses d'investissements et d'acquisitions limitées.

La dette nette moyenne du Groupe en 2017 s'élève à 1 980 millions d'euros contre 2 385 millions d'euros en 2016.

La dette brute du Groupe s'élève à 3 130 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 3 311 millions d'euros au 31 décembre 2016, composée de 89 % d'échéances à plus d'un an (voir note 22 des comptes consolidés au 31 décembre 2017 pour un échéancier détaillé des dettes du Groupe).

La dette financière, après prise en compte des swaps de taux d'intérêts relatifs à l'Eurobond et au prêt moyen terme syndiqué, est majoritairement

constituée d'emprunts à taux fixe (83 % de la dette brute hors dettes sur acquisitions de titres de participation et sur engagements de rachats de minoritaires au 31 décembre 2017) dont le taux moyen comptabilisé pour l'année 2017 est de 3,0 %.

La ventilation de la dette au 31 décembre 2017 par devise (après swaps de change) est la suivante : 974 millions d'euros libellés en euros, 2 002 millions d'euros libellés en dollars américains, et 154 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 2017	31 décembre 2016
Dette nette moyenne/marge opérationnelle avant amortissements	< 1,50	1,2	1,4
Dette nette/capitaux propres	< 0,5	0,12	0,21
Couverture des intérêts : marge opérationnelle avant amortissements/coût de l'endettement financier net	> 7	33	23



4.4.3 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 2 407 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 678 millions d'euros au 31 décembre 2017. La composante principale de ces lignes est un crédit syndiqué multidevise de 2 000 millions d'euros, à échéance 2020.

Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent très largement de faire face à la partie à moins d'un an de la dette financière du Groupe (qui comprend les engagements de rachat de minoritaires).

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

La gestion de la trésorerie du Groupe a continué de bénéficier de la mise en place, dans les principaux pays, de centres de gestion de trésorerie centralisés (*cash poolings* domestiques). Depuis 2006, une structure de *cash pooling* international est en place et a pour objet de centraliser l'ensemble des liquidités au niveau du Groupe.

Deux sociétés financières établies à Dublin depuis 2014 sont venues renforcer l'organisation du Groupe concernant la gestion des opérations

de financements et de placement des liquidités des filiales. L'une de ces deux sociétés MMS MES DAC est devenue en 2017 la société pivot de la centralisation du *cash pooling* international pour l'ensemble du Groupe. L'autre société MMS Ireland DAC dont la monnaie fonctionnelle est le dollar, est devenue la société pivot de la centralisation du *cash pooling* d'une grande partie des entités américaines du Groupe.

Il convient de préciser en outre que la majeure partie des disponibilités du Groupe est centralisée sur l'Irlande. La partie des disponibilités qui n'est pas centralisée sur ce pays est néanmoins détenue pour la plupart par des filiales situées dans des pays où les fonds sont transférables ou centralisables librement.

Depuis décembre 2005, le Groupe est noté par les deux premières agences internationales Standard & Poor's et Moodys. À la date du présent document, les notes sont : BBB+ pour Standard & Poor's et Baa2 pour Moodys.

Il convient de noter que dans le contexte de l'acquisition de Sapient, les deux agences de notation Standard & Poor's et Moodys ont réaffirmé leur notation actuelle du Groupe.

Voir aussi notes 22 et 26 des comptes consolidés (section 5.6 « Notes annexes aux états financiers consolidés »).

4.4.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Au 31 décembre 2017, 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.

4.4.5 Sources de financement

Compte tenu des disponibilités et des lignes bancaires confirmées mobilisables, qui représentent 5 085 millions d'euros au 31 décembre 2017, 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.



4.5 PUBLICIS GROUPE SA (SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE)

Le total des produits d'exploitation s'est élevé à 82 millions d'euros en 2017 contre 31 millions d'euros en 2016. Il comprend outre le chiffre d'affaires, composé exclusivement de loyers immobiliers et de facturations de services d'assistance aux filiales du Groupe, des reprises de provisions et transferts de charges. L'augmentation de ce dernier poste (transfert de charges), très marquée en 2017, est liée à la refacturation aux entités employeuses des actions gratuites et stock-options attribués dans le cadre de certains plans d'attribution d'actions gratuites, plus nombreux cette année que les années précédentes. L'augmentation du compte transfert de charges trouve sa contrepartie en charges de personnel, où est reporté le coût de ces plans.

Les produits financiers s'établissent à 188 millions d'euros contre 361 millions d'euros l'année précédente. La baisse est principalement imputable aux dividendes reçus des filiales, qui se sont élevés à 72 millions d'euros en 2017 contre 215 millions d'euros en 2016.

Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à 84 millions d'euros en 2017 contre 30 millions d'euros l'année précédente, l'augmentation étant principalement imputable au coût des plans - intégralement refacturé - évoqué ci-dessus.

Les charges financières s'élèvent à 153 millions d'euros, contre 158 millions d'euros l'année précédente.

Le résultat courant avant impôts est de 34 millions d'euros en 2017, contre 203 millions d'euros en 2016.

Après prise en compte d'un gain d'impôt net de 49 millions d'euros provenant de l'intégration fiscale française et du remboursement de la taxe sur les dividendes, le résultat net de Publicis Groupe, société mère du Groupe, est un bénéfice de 82 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre un bénéfice de 220 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Informations relatives aux délais de paiement des clients mentionnés à l'article d. 441-4

Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	0					1
Montant total des factures concernées TTC	0	11 911	0	0	0	11 911
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	0	0,02 %	0	0	0	0,02 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres des factures exclues						0
Montant des factures exclues						0
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement :	Délais contractuels, à savoir conditions de paiement à 60 jours pour les clients hors Groupe et 30 jours pour les clients Groupe.					



Informations sur les délais de paiement des fournisseurs (article 441-6-1 du Code de commerce)

	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	2					7
Montant total des factures concernées TTC	39 600	47 126			792	47 917
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0,33 %	0,39 %			0,01 %	0,40 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres des factures exclues						17
Montant total des factures exclues						201 682,43
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement :	Délais contractuels, à savoir ceux inscrits sur nos bons de commande, ils s'échelonnent de comptant à 60 jours, dans le respect des conditions maximum légales.					

Affectation du résultat de l'exercice 2017 et fixation du dividende

Il sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 30 mai 2018 statuant sur les comptes 2017 d'affecter le bénéfice distribuable, qui s'élève à :

● bénéfice de l'exercice 2017	82 349 248,98 euros
● diminué de la dotation à la réserve légale	187 293,52 euros
● augmenté du report à nouveau au 31 décembre 2017	198 681 835,39 euros
Soit un total de bénéfice distribuable	280 843 790,85 euros
Auquel s'ajoute un prélèvement sur les primes d'émission	180 411 659,15 euros

Soit un total de 461 255 450,00 euros affecté à la distribution aux actions (sur la base d'un dividende unitaire de 2,00 euros et d'un nombre d'actions de 230 627 725, chiffre incluant les actions propres arrêtées au 31 décembre 2017).



4.6 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Dividendes versés au titre de l'exercice	Nombre de titres effectivement rémunérés ⁽¹⁾	Dividende unitaire (en euros)	Distribution totale (en millions d'euros)	Cours au 31 décembre (en euros)	Rendement net
2013	208 639 984	1,10	229,5	66,51	1,65 %
2014	209 343 987	1,20	251,8	59,64	2,01 %
2015	222 234 679	1,60	355,6	61,38	2,61 %
2016	223 642 509	1,85	413,7	65,55	2,82 %
2017	230 627 725 ⁽¹⁾	2,00 ⁽²⁾	461,3	56,65	3,53 %

(1) Nombre de titres rémunérés, déduction faite des actions propres, sauf pour la distribution au titre de 2017, qui comprend les actions propres existant au 31 décembre 2017.

(2) Dividende proposé à l'AGM du 30 mai 2018.

Les dividendes se prescrivent par cinq ans. Ils sont alors versés aux Domaines.

En 2014, l'engagement du taux de distribution à moyen terme, jusqu'alors fixé à 35 %, a été relevé à 42 %, reflétant la volonté de la Société de se placer dans la moyenne des taux de distribution du secteur. Dans le respect de cet engagement, le dividende au titre des exercices 2014, 2015 et 2016 était de 1,20 euro, 1,60 euro puis 1,85 euro par action, ce qui représente un taux de distribution de respectivement 33,0 %, 36,4 % et 41,5 % du bénéfice

net courant par action dilué. Avec la volonté d'accroître encore le taux de distribution dans la lignée des pratiques des concurrents, il sera proposé d'augmenter le dividende à 2,00 euros par action au titre de l'année 2017, ce qui représente une progression de 8,1 % par rapport à l'année précédente et un taux de distribution de 44,4 % du bénéfice net courant par action dilué. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018 et en continuité avec la proposition des cinq années antérieures, le paiement du dividende sera réalisé en numéraire ou en actions, au choix de l'actionnaire.



4.7 TENDANCES

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

L'année 2017 a été une nouvelle année de défis pour l'industrie mais elle a mis en évidence la capacité du Groupe à mener ses batailles de front : mettre en œuvre sa transformation tout en délivrant les résultats attendus. La croissance organique s'est améliorée tout au long de l'année 2017 et la marge opérationnelle a progressé (à charges de restructuration constantes). De fait, la proposition d'un dividende de 2 euros en croissance de 8,1 % traduit la confiance du Groupe en l'avenir. La transformation du Groupe est en cours et en pleine accélération, et le nouveau modèle bâti par Publicis Groupe témoigne déjà de son attractivité, que ce soit dans l'arrivée de nouveaux talents ou en New Business.

À l'occasion de sa Journée Investisseurs du 20 mars 2018, Publicis Groupe a présenté sa stratégie et son plan d'exécution : *Sprint To The Future*. Le Conseil de Surveillance de Publicis Groupe a approuvé ce plan et apporte son soutien plein et entier à la stratégie.

Publicis Groupe a mis en place 3 *strategic game changers* afin de proposer à l'ensemble de ses clients le *one-to-one consumer engagement at scale* (relation client individualisée à grande échelle) :

- Les données avec la plateforme, Publicis PeopleCloud
- Le contenu avec l'expertise en *dynamic creativity*
- La technologie et le consulting avec l'expertise en digital business transformation.

En outre, Publicis Groupe a la capacité unique d'intégrer les trois *strategic game changers*, grâce à l'organisation « The Power of One » centré sur le client, et déployée par pays.

Le groupe souhaite accroître la valeur aux actionnaires par une accélération de la croissance du résultat net courant par action (dilué) sur 2018-2020, en utilisant trois leviers :

- l'accélération de la croissance organique,
- la progression des marges,
- des acquisitions ciblées.

L'objectif est d'afficher un taux de croissance organique en accélération sur la période 2018-2020 avec pour ambition d'atteindre + 4 % en 2020, soit un revenu additionnel de 900 millions d'euros sur les trois prochaines années. Cette accélération devrait provenir :

- du revenu généré par les trois *strategic game changers* pour 650 millions d'euros avec les 100 premiers clients
- du revenu généré par le *cross-selling* avec les clients existants et le *new business* avec de nouveaux clients, pour 600 millions d'euros. Ces deux éléments devraient largement compenser la baisse de 350 millions d'euros des activités plus matures.

Publicis Groupe vise également à augmenter son taux de marge opérationnelle de 30 à 50 points de base par an jusqu'en 2020. Cet objectif comprend un programme de réduction de coûts de 450 millions d'euros, entièrement aligné sur la stratégie du Groupe. Ces économies sont rigoureusement associées à des éléments précis de la structure de coûts, à savoir :

- le redimensionnement des activités matures,
- la capacité et planification,
- les ressources partagées,
- les fonctions supports des pays,
- l'immobilier,
- les achats.

Un plan d'exécution dédié à ce programme a été mis en place, avec une équipe de pilotage, un leader par chantier et un sponsor du Comité Exécutif du Groupe.

Ce programme d'économies de coûts permettra de financer le plan d'investissement opérationnel de 300 millions d'euros sur la période 2018-2020, en soutien de la croissance provenant des *strategic game changers*. Ces investissements seront prioritairement dédiés aux talents du Groupe avec des recrutements, des formations, des développements et des reconversions.

Dans le cadre de sa transformation, Publicis Groupe va renforcer ses compétences en *data*, *dynamic creativity* et *digital business transformation*. De même, certaines acquisitions pourraient être nécessaires pour étendre la présence géographique du Groupe. Pour ce faire, Publicis Groupe met en place un plan d'acquisitions ciblées pour un montant de 300 à 500 millions d'euros par an sur 2018-2020. Au cours des années, le Groupe a fait la preuve de sa grande rigueur en matière d'acquisitions, et la contribution des acquisitions futures au résultat aura un impact positif sur la croissance du résultat net courant par action (dilué) du Groupe sur la période. Publicis Groupe soutiendra la création de valeur pour l'actionnaire en mettant en place un programme de rachat d'actions, dans le cas où le montant des acquisitions se situerait dans le bas de la fourchette d'investissement indiquée.

Publicis Groupe vise une croissance de 5 % à 10 % du bénéfice net courant par action (dilué) par an en accélération sur les 3 prochaines années, à taux de change constants, grâce à une amélioration continue de la croissance organique, à l'accroissement des marges et à la contribution des acquisitions aux résultats.

La génération de free cash flow devrait rester soutenue et la solidité du bilan préservée. Avec un taux de distribution de l'ordre de 45 %, la croissance des dividendes devrait s'accroître au cours des trois prochaines années.

Cette amélioration de la performance financière positionnera Publicis Groupe comme leader du marché dans le marketing et le business transformation.





CHAPITRE

5

Comptes consolidés – exercice 2017

5.1	COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	156	5.5	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS	160
5.2	ÉTAT DE RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ	157	5.6	NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	162
5.3	BILAN CONSOLIDÉ	158	5.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	210
5.4	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	159			



5.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2017	2016
REVENU		9 690	9 733
Charges de personnel	3	(5 977)	(6 059)
Autres charges opérationnelles	4	(2 047)	(1 992)
MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT AMORTISSEMENTS		1 666	1 682
Dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	5	(161)	(166)
MARGE OPÉRATIONNELLE		1 505	1 516
Dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	5	(73)	(79)
Pertes de valeur	5	(115)	(1 440)
Autres produits et charges non courants	6	(1)	12
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		1 316	9
Charges financières	7	(101)	(107)
Produits financiers	7	50	33
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	7	(51)	(74)
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	7	(66)	(108)
Autres charges et produits financiers	7	(10)	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES		1 189	(173)
Impôt sur le résultat	8	(312)	(342)
RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES		877	(515)
Quote-part dans les résultats des mises en équivalence	13	(5)	(5)
RÉSULTAT NET		872	(520)
Dont :			
• Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		10	7
• Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe		862	(527)
Données par action (en euros) – Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	9		
Nombre d'actions		226 384 707	223 498 871
Bénéfice net par action		3,81	(2,36)
Nombre d'actions – dilué		230 673 578	223 498 871
Bénéfice net par action – dilué		3,74	(2,36)



5.2 ÉTAT DE RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)

	2017	2016
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE (A)	872	(520)
Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat		
• Gains (et pertes) actuariels sur régime à prestations définies	13	(4)
• Impôts différés relatifs aux éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat	28	14
Éléments du résultat global susceptibles d'être reclassés en résultat		
• Réévaluation des actifs disponibles à la vente et instruments de couverture	(9)	31
• Écarts de conversion de consolidation	(597)	100
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)	(565)	141
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE (A) + (B)	307	(379)
Dont :		
• Résultat global de la période attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	5	7
• Résultat global de la période attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	302	(386)



5.3 BILAN CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Actif			
Écarts d'acquisition nets	10	8 450	9 150
Immobilisations incorporelles nettes	11	1 124	1 345
Immobilisations corporelles nettes	12	590	640
Impôts différés actifs	8	130	150
Titres mis en équivalence	13	64	87
Autres actifs financiers	14	169	182
ACTIFS NON COURANTS		10 527	11 554
Stocks et en-cours de production	15	385	406
Clients et comptes rattachés	16	9 750	10 010
Autres créances et actifs courants	17	649	698
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18	2 407	2 228
Actifs détenus en vue de leur cession	2	62	-
ACTIFS COURANTS		13 253	13 342
TOTAL DE L'ACTIF		23 780	24 896
Passif			
Capital		92	90
Réserves consolidées, part du Groupe		5 864	5 965
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	19	5 956	6 055
Participations ne donnant pas le contrôle		2	10
TOTAL CAPITAUX PROPRES		5 958	6 065
Dettes financières à plus d'un an	22	2 780	3 028
Impôts différés passifs	8	419	649
Provisions à long terme	20	591	556
PASSIFS NON COURANTS		3 790	4 233
Fournisseurs et comptes rattachés		11 541	11 992
Dettes financières à moins d'un an	22	350	283
Dettes d'impôts sur les sociétés		204	88
Provisions à court terme	20	107	130
Autres dettes et passifs courants	23	1 814	2 105
Passifs détenus en vue de leur cession	2	16	-
PASSIFS COURANTS		14 032	14 598
TOTAL DU PASSIF		23 780	24 896



5.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)

	2017	2016
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net	872	(520)
Neutralisation des produits et charges calculés :		
Impôt sur le résultat	312	342
Coût de l'endettement financier net	51	74
Moins-values (plus-values) de cession d'actifs (avant impôt)	-	(9)
Dotation aux amortissements et pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles	349	1 685
Rémunérations fondées sur des actions	55	55
Autres produits et charges calculés	74	115
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	5	5
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	2	3
Impôt payé	(264)	(257)
Intérêts financiers payés	(90)	(106)
Intérêts financiers encaissés	52	40
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité ⁽¹⁾	69	(355)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ (I)	1 487	1 072
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(136)	(173)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5	7
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	2	(12)
Acquisitions de filiales	(289)	(240)
Cessions de filiales	1	7
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (II)	(417)	(411)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(170)	(193)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(10)	(20)
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	19	513
Remboursement des emprunts	(27)	(517)
Rachats de participations ne donnant pas le contrôle	(35)	(44)
(Achats)/Ventes nets d'actions propres et de BSA	(291)	24
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (III)	(514)	(237)
Incidence des variations de taux de change (IV)	(379)	126
VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE (I + II + III + IV)	177	550
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier	2 228	1 672
Soldes créditeurs de banques au 1 ^{er} janvier	(25)	(19)
Trésorerie à l'ouverture (V)	2 203	1 653
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre (note 18)	2 407	2 228
Soldes créditeurs de banques au 31 décembre (note 22)	(27)	(25)
Trésorerie à la clôture (VI)	2 380	2 203
VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE (VI - V)	177	550
<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>	(17)	28
<i>Variation des créances clients et autres créances</i>	(693)	(222)
<i>Variations des dettes fournisseurs, autres dettes et provisions</i>	779	(161)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	69	(355)



5.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Nombre d'actions en circulation	(en millions d'euros)	Capital social	Réserves liées au capital
221 323 901	1^{er} JANVIER 2016	89	3 262
	Résultat net	-	-
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts	-	-
	TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE	-	-
2 742 448	Dividendes	1	161
462 580	Rémunérations fondées sur des actions nettes d'impôts	-	-
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle	-	-
199 619	Exercice des bons de souscription d'actions	-	6
639 236	Achats/Ventes d'actions propres	-	-
225 367 784	31 DÉCEMBRE 2016	90	3 429
	Résultat net	-	-
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts	-	-
	TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE		
3 992 216	Dividendes	2	242
383 457	Rémunérations fondées sur des actions nettes d'impôts	-	-
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle	-	-
306 665	Exercice des bons de souscription d'actions	-	9
(3 754 317)	Achats/Ventes d'actions propres	-	-
226 295 805	31 DÉCEMBRE 2017	92	3 680



Tableau de variation des capitaux propres consolidés

Réserves et résultats consolidés	Réserve de conversion	Réserve de juste valeur	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
2 928	155	122	6 556	27	6 583
(527)	-	-	(527)	7	(520)
-	100	41	141	-	141
(527)	100	41	(386)	7	(379)
(355)	-	-	(193)	(20)	(213)
58	-	-	58	-	58
(4)	-	-	(4)	(4)	(8)
-	-	-	6	-	6
18	-	-	18	-	18
2 118	255	163	6 055	10	6 065
862	-	-	862	10	872
-	(592)	32	(560)	(5)	(565)
862	(592)	32	302	5	307
(414)	-	-	(170)	(10)	(180)
53	-	-	53	-	53
7	-	-	7	(3)	4
-	-	-	9	-	9
(300)	-	-	(300)	-	(300)
2 326	(337)	195	5 956	2	5 958



5.6 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1 Règles et méthodes comptables	164	Note 9 Bénéfice net par action	178
1.1 Effet des normes IFRS et interprétations IFRIC applicables à compter du 1 ^{er} janvier 2017 et impact des normes IFRS et interprétations IFRIC publiées et non encore en vigueur	164	Note 10 Écarts d'acquisition	180
1.2 Principes et méthodes de consolidation	164	Note 11 Immobilisations incorporelles nettes	181
1.3 Principes et méthodes comptables	165	Note 12 Immobilisations corporelles nettes	182
1.4 Principales sources d'incertitude relatives aux estimations	170	Note 13 Titres mis en équivalence	183
Note 2 Variations du périmètre de consolidation	171	Note 14 Autres actifs financiers	183
2.1 Acquisitions de l'exercice 2017	171	Note 15 Stocks et en-cours de production	184
2.2 Acquisitions de l'exercice 2016	171	Note 16 Clients et comptes rattachés	184
2.3 Cessions des exercices 2017 et 2016	171	Note 17 Autres créances et actifs courants	184
2.4 Projet de cession	171	Note 18 Trésorerie et équivalents de trésorerie	185
Note 3 Charges de personnel et effectifs	172	Note 19 Capitaux propres	185
Note 4 Autres charges opérationnelles	172	Capital social de la société mère	185
Note 5 Dotations aux amortissements et pertes de valeur	173	Neutralisation des actions propres existantes au 31 décembre 2017	185
Pertes de valeur sur actifs incorporels liés aux acquisitions	173	Dividendes votés et proposés	186
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	173	Gestion du capital et rachats d'actions propres	186
Note 6 Autres produits et charges non courants	174	Note 20 Provisions pour risques et charges	186
Note 7 Charges et produits financiers	175	Provisions pour restructuration	186
Note 8 Impôt sur le résultat	175	Provisions sur engagements immobiliers	186
		Provisions pour risques et litiges	187
		Obligations au titre des avantages du personnel	187



Note 21 Engagements de retraite et autres avantages à long terme	187	Note 27 Information sectorielle	200
		Information par secteur d'activité	200
		Information par zone géographique	200
Note 22 Emprunts et dettes financières	191	Note 28 Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA	202
Variation des dettes financières	191	Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe à l'origine	202
Emprunts obligataires	191	Plans d'actions gratuites Publicis Groupe à l'origine	203
Analyse par échéance de remboursement	192	Impact des plans de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions gratuites sur le résultat	204
Analyse par devise	192		
Analyse par catégorie de taux	192		
Exposition au risque de liquidité	193		
Contrats de location financement	194		
Note 23 Autres dettes et passifs courants	194	Note 29 Informations relatives aux parties liées	204
		Opérations réalisées avec les parties liées	204
Note 24 Engagements	194	Rémunération des dirigeants	204
Contrats de location simple	194	Note 30 Événements postérieurs à la clôture	205
Autres engagements	195		
Obligations liées aux bons de souscription d'actions	195	Note 31 Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau	205
Autres engagements	195		
Note 25 Instruments financiers	196	Note 32 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2017	205
		A) Sociétés consolidées par intégration globale	205
Note 26 Gestion des risques	198	B) Principales sociétés consolidées par mise en équivalence	209
Exposition au risque de taux	198		
Exposition au risque de change	198		
Exposition au risque de contrepartie client	199		
Information sur les principaux clients	199		
Exposition au risque de contrepartie bancaire	200		
Autre	200		



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 2017 ont été établis selon les normes comptables internationales IAS/IFRS et les interprétations IFRIC applicables au 31 décembre 2017 telles qu'approuvées par l'Union européenne.

Les comptes de l'exercice 2017 sont présentés avec un exercice comparatif au titre de l'exercice 2016 également établi selon le même référentiel IAS/IFRS.

Les comptes ont été arrêtés par le Directoire en date du 2 février 2018 et examinés par le Conseil de surveillance en date du 7 février 2018. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 30 mai 2018.

1.1 Effet des normes IFRS et interprétations IFRIC applicables à compter du 1^{er} janvier 2017 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 2017 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 2016, excepté pour les normes et interprétations décrites ci-dessous.

Application des nouvelles normes et interprétations

L'application par le Groupe des normes et interprétations suivantes, adoptées par l'Union européenne et obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017, est sans impact majeur sur les états financiers du Groupe :

- amendement à IAS 7 – Initiative concernant les informations à fournir sur l'état des flux de trésorerie ;
- amendement à IAS 12 – Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes ;
- améliorations annuelles des IFRS du cycle 2014-2016.

Néanmoins, l'application de l'amendement à IAS 7 a conduit le Groupe à compléter les notes annexes par l'état de variation des dettes financières pour la note 22 « Emprunts et dettes financières ».

Application par anticipation

Au 31 décembre 2017, le Groupe n'a pas appliqué par anticipation de nouvelle norme ou interprétation.

Normes publiées par l'IASB dont l'application n'est pas obligatoire

Les principes appliqués par le Groupe ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB dans la mesure où l'application des

normes et interprétations suivantes n'est pas obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017 :

- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients ». Cette norme a principalement des impacts pour la comptabilisation des frais directement remboursables et pour la classification entre « agent » et « principal », notamment pour les activités de productions et pour certaines activités média ;
- 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 ». L'analyse des impacts potentiels de l'application de cette nouvelle norme sur les comptes consolidés du Groupe est en cours notamment en ce qui concerne la dépréciation des créances commerciales et la comptabilisation des swaps qualifiés de couverture de flux de trésorerie. Sur la base des analyses à ce jour, ces impacts devraient être peu significatifs ;
- IFRS 16 « Contrats de locations » : les principaux impacts de cette norme portent sur les contrats de location immobilière. Les travaux permettant d'estimer les impacts de l'application de cette norme à compter du 1^{er} janvier 2019 ont été lancés au cours du premier semestre 2017. À ce stade, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée d'IFRS 16 en même temps que d'IFRS 15 ;
- interprétation IFRIC 22 « Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée » ;
- interprétation IFRIC 23 « Incertitudes relatives à l'impôt sur le résultat »

1.2 Principes et méthodes de consolidation

Monnaie de présentation des comptes consolidés

Publicis arrête et publie ses comptes consolidés en euros.

Participations dans les filiales

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Publicis Groupe SA et de ses filiales préparés au 31 décembre de chaque année. Les filiales sont consolidées à compter de la prise de contrôle par le Groupe et jusqu'à la date à laquelle ce contrôle est transféré à l'extérieur du Groupe.

Le contrôle est exercé lorsque le Groupe est exposé, ou a des droits sur des rendements variables, et qu'il a la capacité d'exercer son pouvoir afin d'influer sur ces rendements.

Participations dans les entreprises associées

La participation du Groupe dans les entreprises associées est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Une entreprise associée est une entreprise dans laquelle le Groupe a une influence notable mais qu'il ne contrôle pas ; cette situation s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20 % et 50 % des droits de vote.

Une participation dans une entreprise associée est comptabilisée au bilan au coût d'acquisition augmenté ou diminué des variations de la quote-part du Groupe dans l'actif net de l'entreprise détenue depuis l'acquisition, conformément à la méthode de la mise en équivalence. La participation du Groupe inclut l'écart d'acquisition, traité conformément à la méthode comptable présentée au paragraphe 1.3 ci-dessous. Le compte de résultat reflète la quote-part du Groupe dans le résultat après impôt de l'entreprise associée.



Accords conjoints

Les partenariats qualifiés de coentreprises sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence dans la mesure où ils donnent uniquement un droit sur l'actif net de l'entité.

Opérations en devises étrangères

Les opérations en monnaies étrangères sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au taux de change en vigueur à la date de clôture. Tous les écarts sont enregistrés dans le compte de résultat à l'exception des écarts sur les prêts ou emprunts qui en substance font partie de l'investissement net dans une entité étrangère. Ceux-ci sont directement inscrits dans les capitaux propres jusqu'à la sortie de l'investissement net, date à laquelle ils sont reconnus en résultat.

Conversion des états financiers exprimés en devises étrangères

La monnaie de fonctionnement de chacune des entités du Groupe est la monnaie de l'environnement économique dans lequel l'entité opère. Les comptes des filiales situées à l'extérieur de la zone euro exprimés en devises locales sont convertis en euros, monnaie de présentation des comptes consolidés, de la façon suivante :

- les actifs et les passifs sont convertis au cours de clôture ;
- le compte de résultat est converti au cours moyen de l'année ;
- les écarts de conversion résultant de l'application de ces différents taux sont inscrits, pour la part revenant au Groupe, dans le poste « Autres éléments du résultat global – Écarts de conversion de consolidation » et pour la part des tiers, dans le poste « Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) ».

L'écart d'acquisition et les ajustements à la juste valeur d'actifs et de passifs résultant de la comptabilisation d'une acquisition d'une entité étrangère sont exprimés dans la monnaie de fonctionnement de l'entreprise acquise et convertis au cours de clôture.

Éliminations des opérations internes au Groupe

Les opérations réalisées entre des filiales consolidées sont éliminées en totalité, ainsi que les créances et dettes qui en résultent. De même, les résultats internes au Groupe (résultats de cessions et dividendes internes, provisions sur filiales) sont éliminés du résultat consolidé, sauf en cas de perte de valeur.

1.3 Principes et méthodes comptables

Regroupements d'entreprises réalisés avant le 1^{er} janvier 2010

Les traitements comptables s'appliquant aux regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2010 et pouvant toujours avoir un impact au 31 décembre 2017 sont les suivants :

- les ajustements de prix étaient reconnus, à la date d'acquisition (prise de contrôle exclusif), si et seulement si, le Groupe avait une obligation actuelle, dont le règlement était probable et pouvait être estimé de manière fiable. Les changements d'estimation relatifs au montant de l'ajustement de prix affectaient le goodwill. Ces dispositions continuent à être appliquées aux variations postérieures au 1^{er} janvier 2010 des ajustements de prix relatifs à des regroupements d'entreprises antérieurs à cette date ;
- les engagements de rachats des participations ne donnant pas le contrôle étaient initialement comptabilisés en dettes pour la valeur actualisée du montant de rachat, avec pour contrepartie les

participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) et pour le solde, l'écart d'acquisition ; la variation ultérieure de la valeur de l'engagement était comptabilisée par ajustement du montant de l'écart d'acquisition. Ces dispositions continuent à être appliquées aux variations ultérieures sur les engagements antérieurs au 1^{er} janvier 2010.

Regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1^{er} janvier 2010

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés de la manière suivante :

- les actifs identifiables acquis et passifs repris sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition ;
- la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (intérêts minoritaires) est évaluée soit à la juste valeur, soit en retenant la quote-part de l'actif net identifiable comptabilisé de l'entité acquise. Cette option est disponible au cas par cas pour chaque opération de regroupement d'entreprises.

Les coûts liés à l'acquisition sont constatés en charges de la période et sont présentés sur la ligne « Autres charges opérationnelles » du compte de résultat consolidé.

Les compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date d'acquisition. Après la date d'acquisition, le complément de prix est évalué à sa juste valeur à chaque arrêté des comptes. À compter de la fin du délai d'affectation du prix d'acquisition qui intervient au plus tard un an à compter de la date d'acquisition, tout changement de cette juste valeur est constaté en résultat. À l'intérieur du délai d'affectation, les changements de cette juste valeur explicitement liés à des événements postérieurs à la date d'acquisition sont également comptabilisés en résultat. Les autres changements sont comptabilisés en contrepartie de l'écart d'acquisition.

À la date d'acquisition, l'écart d'acquisition correspond à la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée, complément de prix inclus, augmentée du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et, dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, ainsi réévaluée par le compte de résultat ; et
- le solde net des montants des actifs identifiables acquis et passifs repris à la date d'acquisition et évalués à la juste valeur.

Si des impôts différés actifs n'ont pas été reconnus à la date d'acquisition, au motif que leur recouvrabilité était incertaine, toute comptabilisation ultérieure ou utilisation de ces impôts différés, au-delà du délai d'affectation, se fera en contrepartie du résultat (*i.e.* sans impact sur le montant reconnu en écart d'acquisition).

ENGAGEMENTS DE RACHAT D'INTÉRÊTS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE CONTRACTÉS CONCOMITAMMENT À DES REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Dans l'attente d'une interprétation IFRIC ou d'une norme IFRS spécifique, le traitement comptable suivant a été retenu en application des normes IFRS en vigueur et en conformité avec la recommandation de l'AMF :

- lors de la comptabilisation initiale, ces engagements sont comptabilisés en dettes financières pour la valeur actualisée du montant de rachat en contrepartie d'une diminution des capitaux propres ;
- la variation ultérieure de la valeur de l'engagement (y compris l'effet d'actualisation) est comptabilisée par ajustement des capitaux propres, considérant qu'il s'agit d'une transaction entre actionnaires.



ACQUISITION COMPLÉMENTAIRE DE TITRES AVEC PRISE DE CONTRÔLE EXCLUSIF D'UNE ENTITÉ PRÉALABLEMENT SOUS INFLUENCE NOTABLE

La prise de contrôle exclusif donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation déjà détenue à la date de l'opération. La quote-part antérieurement détenue est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la prise de contrôle exclusif.

ACQUISITION COMPLÉMENTAIRE DE TITRES APRÈS LA PRISE DE CONTRÔLE EXCLUSIF

Lors d'une acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée exclusivement, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les acquisitions complémentaires de titres d'une entité déjà contrôlée sont présentées dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement.

CESSION DE TITRES SANS PERTE DE CONTRÔLE EXCLUSIF

Lors d'une opération de cession partielle de titres d'une entité contrôlée exclusivement, cette opération ne modifiant pas le contrôle exercé sur cette entité, l'écart entre la juste valeur du prix de cession des titres et la quote-part de capitaux propres consolidés que ces titres représentent à la date de leur cession est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les cessions de titres sans perte de contrôle exclusif sont présentées dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement.

CESSION DE TITRES AVEC PERTE DE CONTRÔLE EXCLUSIF ET CONSERVATION D'UNE PARTICIPATION RÉSIDUELLE

La perte de contrôle exclusif donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation détenue à la date de l'opération.

Toute participation résiduelle conservée est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la perte de contrôle exclusif.

Projets de cession

En application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs et passifs des entités contrôlées détenues en vue de leur cession sont isolés sur des lignes distinctes du bilan.

Les actifs non courants reclassés cessent d'être amortis à partir de la date de leur reclassement.

Études, recherche et développement

Publicis comptabilise les dépenses d'études et de recherche en charges de l'exercice au cours duquel elles sont engagées. Ces dépenses se rapportent principalement aux éléments suivants : études et tests relatifs aux campagnes publicitaires, programmes de recherche sur le comportement des consommateurs et les besoins des annonceurs dans différents domaines, études et modélisations visant à optimiser l'achat d'espace des clients du Groupe.

Les dépenses de développement encourues sur un projet individuel sont activées quand sa recouvrabilité future peut raisonnablement être considérée comme assurée. Toute dépense activée est amortie sur la durée attendue des revenus futurs relatifs au projet.

Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition, dans le cas d'une prise de contrôle réalisée lors d'une transaction unique, est égal à la juste valeur de la contrepartie transférée pour acquérir les titres (y compris les éventuels compléments de prix qui sont évalués à la juste valeur à la date de prise de contrôle), plus la valeur des participations ne donnant pas le contrôle (celles-ci étant évaluées, au choix pour chaque regroupement, à la juste valeur ou à leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets de l'entité acquise, moins la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiés à la date d'acquisition).

Les écarts d'acquisition inscrits au bilan ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation au minimum sur une base annuelle. Le test de dépréciation est réalisé pour la ou les unités génératrices de trésorerie auxquelles l'écart d'acquisition a été affecté en comparant la valeur recouvrable et la valeur comptable de la ou des unités génératrices de trésorerie. Le Groupe considère que l'unité génératrice de trésorerie est l'agence ou un regroupement d'agences.

La valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre la juste valeur (généralement le prix de marché), nette des coûts de cession, et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés. Les calculs s'appuient sur des prévisions de flux de trésorerie à cinq ans, un taux de croissance des flux à l'infini et une actualisation de l'ensemble des flux. Le taux d'actualisation retenu reflète les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et les risques spécifiques à l'unité génératrice de trésorerie.

Si les valeurs comptables de l'unité génératrice de trésorerie excèdent la valeur recouvrable, les actifs de l'unité génératrice de trésorerie sont dépréciés pour être ramenés à leur valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont enregistrées au compte de résultat et imputées en priorité à l'écart d'acquisition sans pouvoir jamais être reprises, puis sur les autres actifs.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrées pour leur juste valeur à la date d'acquisition, séparément de l'écart d'acquisition si elles sont identifiables. Le caractère identifiable est démontré dès lors que l'une des deux conditions suivantes est remplie :

- l'immobilisation incorporelle résulte de droits légaux ou contractuels ;
- l'immobilisation incorporelle est séparable de l'entité acquise.

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement de marques, de relations contractuelles avec les clients, de 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 est prévue contractuellement. Pour apprécier la valeur nette de réalisation, les en-cours sont examinés au cas par cas et dépréciés en fonction de critères comme l'existence de litiges commerciaux avec le client.

Créances clients

Les créances sont enregistrées pour le montant initial de la facture. Celles qui présentent un risque de non-recouvrement font l'objet d'une dépréciation. Les créances clients sont dépréciées au cas par cas en fonction de divers critères comme l'existence de difficultés de recouvrement, de litiges ou de la situation du débiteur.

Compte tenu des activités du Groupe, les créances clients sont à court terme. Néanmoins, toute créance dont l'échéance serait lointaine serait évaluée en calculant sa valeur actualisée.



Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés tels que des contrats de couverture sur des devises étrangères et sur les taux d'intérêts pour couvrir ses positions actuelles ou futures contre le risque de change et de taux. Ces instruments financiers dérivés sont évalués à leur juste valeur qui est déterminée soit par référence aux prix de marché disponibles à la clôture, soit par application de modèles de valorisation intégrant des paramètres de marché à la date de clôture. La prise en compte du risque de contrepartie dans la valorisation des dérivés est sans impact significatif.

Dès lors que ces instruments financiers participent à une relation qualifiée comptablement de couverture, il convient de distinguer :

- les couvertures de juste valeur, qui couvrent l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ;
- les couvertures de flux de trésorerie, qui couvrent l'exposition aux variations de flux de trésorerie futurs.

Concernant les couvertures de juste valeur relatives à un actif ou un passif comptabilisé, tout profit ou perte résultant de la réévaluation de l'instrument de couverture à sa juste valeur est comptabilisé immédiatement au compte de résultat. Parallèlement tout profit ou perte sur l'élément couvert vient modifier la valeur comptable de cet élément en contrepartie d'un impact au compte de résultat.

Concernant les couvertures utilisées pour couvrir des engagements futurs fermes ou hautement probables et qui remplissent les conditions pour l'application de la comptabilité de couverture (couverture de flux de trésorerie futurs), la partie du profit ou de la perte réalisée sur l'instrument de couverture qui est déterminée comme étant une couverture efficace est comptabilisée directement en capitaux propres. La partie inefficace est comptabilisée immédiatement en résultat. Les profits et les pertes qui ont été comptabilisés en autres éléments du résultat global sont rapportés au compte de résultat de la période au cours de laquelle le risque couvert affecte le résultat, par exemple lorsque la vente prévue survient effectivement.

Pour les dérivés qui ne satisfont pas aux critères de qualification pour la comptabilité de couverture, tout profit ou perte résultant des variations de juste valeur est comptabilisé directement dans le résultat de l'exercice.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui sont qualifiés de couverture de juste valeur sont comptabilisées en autres charges et produits financiers, comme les variations de valeur des éléments sous-jacents. La juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée en autres créances et actifs courants et autres dettes et passifs courants.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie en banque, la caisse, les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois et les sicav et fonds communs de placement monétaires soumis à un risque négligeable de changement de valeur, c'est-à-dire qui respectent les critères suivants : sensibilité au risque de taux inférieur ou égal à 0,25 et volatilité historique à 12 mois proche de zéro.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie consolidés, la trésorerie comprend la trésorerie et les équivalents de trésorerie tels que définis ci-dessus, nets des soldes créditeurs de banques.

Actions propres

Les actions propres quelle que soit leur destination sont comptabilisées en déduction des capitaux propres pour leur coût d'achat par le Groupe.

Emprunts obligataires

- Emprunts obligataires simples :

les emprunts obligataires sont initialement enregistrés à la juste valeur, qui correspond au montant reçu, net des coûts d'émission.

Postérieurement à la comptabilisation initiale, les emprunts obligataires sont évalués au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, qui prend en compte tous les coûts d'émission et toute décote ou prime de remboursement.

- Emprunts obligataires avec option de conversion et emprunts remboursables en actions :

Pour les emprunts obligataires convertibles en actions (Océanes) ou les emprunts remboursables en actions (Oranes) ou les emprunts avec bons de souscription d'actions (OBSA), la composante dette et la composante capitaux propres sont séparées dès leur comptabilisation initiale. La juste valeur de la composante dette à l'émission est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs contractuels en utilisant le taux de marché applicable pour un emprunt obligataire qui aurait été souscrit par la société aux mêmes conditions mais sans option de conversion.

La valeur de la composante capitaux propres est déterminée à l'émission par différence entre la juste valeur de la composante dette et la juste valeur de l'emprunt obligataire. La valeur de l'option de conversion n'est pas revue au cours des exercices ultérieurs.

Les frais d'émission sont répartis entre la part dette et la part capitaux propres sur la base de leurs valeurs comptables respectives au moment de l'émission.

La composante dette est ensuite évaluée sur la base du coût amorti.

Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque :

- le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de la sortie de ressources peut être estimé de manière fiable. Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps étant comptabilisée en charge financière.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont décrits en annexe lorsqu'ils sont significatifs, sauf dans le cas de regroupement d'entreprises où ils constituent des éléments identifiables.

- provisions pour litiges

Le Groupe constitue une provision chaque fois qu'un risque lié à un procès ou litige de toute nature (commerciale, réglementaire, fiscale ou sociale) est identifié, qu'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre ce risque et qu'une estimation fiable du coût lié à ce risque est possible. Dans de tels cas, le montant de la provision (y compris les pénalités liées) est déterminé par les agences et leurs experts, sous la supervision des services centraux du Groupe, sur la base de la meilleure estimation des coûts probables liés au procès ou litige.

- provisions pour restructuration

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice lorsque ces mesures ont été décidées et annoncées.

Dans le cadre d'une acquisition, les plans de restructuration qui ne sont pas, lors de l'acquisition, des passifs pour l'entreprise acquise sont comptabilisés en charges.



Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, au coût des préavis non réalisés comptabilisés en charges de personnel, ainsi qu'aux éventuelles mises au rebut d'immobilisations et d'autres actifs.

- provisions sur engagements immobiliers

Une provision est constituée pour le montant des loyers et frais annexes à payer, net des recettes estimées de sous-locations, sur tout bien immobilier si le bien est sous-loué ou vacant, et n'est pas destiné à être utilisé dans le cadre des activités principales.

Une provision est également constituée dans le cadre d'un regroupement d'entreprises en cas d'existence de contrats de location immobilière conclus à des conditions moins favorables que les conditions de marché constatées à la date d'acquisition.

Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Le Groupe comptabilise les engagements liés aux pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi en fonction de la qualification de ces régimes :

- à cotisations définies : les montants des contributions du Groupe à ces cotisations versées sont comptabilisés en charges de la période ;
- à prestations définies : l'engagement au titre des régimes à prestations définies est déterminé séparément pour chaque régime en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. Les gains et pertes actuariels relatifs aux régimes postérieurs à l'emploi générés durant l'exercice sont comptabilisés directement en autres éléments du résultat global. L'effet de la désactualisation des engagements de retraite, net des rendements attendus des actifs en couverture, est constaté en « Autres charges et produits financiers ». Certains frais administratifs des plans de couverture, lorsqu'ils sont directement facturés au Groupe, sont comptabilisés dans le résultat opérationnel.

Fournisseurs et comptes rattachés

Ce poste comprend toutes les dettes d'exploitation (y compris les effets à payer et factures à recevoir) liées à l'acquisition de biens et services ainsi que celles relatives aux opérations d'achat d'espace en qualité de mandataire. Ces dettes ont généralement une échéance de moins d'un an.

Revenu

Un accord écrit du client (bon de commande, courrier, contrat client...) indiquant la nature et le montant des travaux est nécessaire en préalable à la reconnaissance du revenu. Les principes de reconnaissance du revenu sont les suivants :

- contrats à la commission (hors production) :
le revenu des prestations de création publicitaire et des services d'achat d'espace est reconnu à la date de diffusion ou de publication.
- honoraires (contrat ponctuel, contrat à honoraires fixes, contrat sur base de temps passé...) :
le revenu des contrats ponctuels est comptabilisé lorsque la prestation a été réalisée. Le revenu des contrats à honoraires fixes est comptabilisé sur une base linéaire qui reflète la nature et l'étendue des services rendus. Le revenu des contrats sur base de temps passé est reconnu en fonction des travaux effectués.
- honoraires basés sur des critères de performance :
le revenu est comptabilisé lorsque les critères de performance sont atteints et font l'objet d'une confirmation par le client.

Dans la majorité des transactions impliquant des fournisseurs externes (en particulier dans l'activité média), 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

revenu. Dans d'autres cas, Publicis agit comme « Principal », essentiellement lorsque Publicis conserve la responsabilité des travaux effectués comme cela peut être le cas dans les agences de production ou lorsqu'il existe un risque d'inventaire comme par exemple dans les activités Média. Dans ces situations, Publicis enregistre en revenu 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. 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.

Autres produits et charges non courants

Publicis présente en « Autres produits et charges non courants » les produits et charges inhabituels afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe. Sont notamment incluses sous cette rubrique les plus ou moins-values de cession d'actif.

Marge opérationnelle avant amortissements

La marge opérationnelle est égale au revenu après déduction des charges de personnel et des autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants tels que définis ci-dessus).

Marge opérationnelle

La marge opérationnelle est égale au revenu après déduction des charges de personnel, autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants tels que définis ci-dessus) et dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions). Le taux de marge opérationnelle, qui est égal à la marge opérationnelle exprimée en pourcentage du revenu, est un indicateur suivi par le Groupe dans le but de mesurer la performance des unités génératrices de trésorerie et du Groupe dans son ensemble.

Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financières

Le coût de l'endettement financier net inclut les charges d'intérêts sur les dettes financières et les produits d'intérêts sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement les effets de la désactualisation des provisions immobilières à long terme et des provisions pour retraites (nets du rendement des actifs), l'effet de la revalorisation des compléments de prix sur acquisitions, les variations de juste valeur des dérivés ainsi que les gains et pertes de change.



Impôt sur les bénéfices

Les bénéfices sont taxés selon les réglementations propres aux pays dans lesquels ils sont réalisés. Les impôts différés sont comptabilisés, en utilisant la méthode bilancielle du report variable, pour les différences temporelles existant à la date de clôture entre la base fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable au bilan.

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour les différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés, dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable (résultant du renversement de différences temporelles imposables ou de l'existence d'un bénéfice imposable généré par l'entité) sera disponible, sur lequel ces différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés.

La valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à chaque date de clôture et réduite dans la mesure où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour permettre l'utilisation de l'avantage de tout ou partie de cette base d'actif d'impôt différé. Les actifs d'impôts différés non reconnus sont appréciés à chaque date de clôture et sont reconnus dans la mesure où il devient probable qu'un bénéfice futur permettra de les recouvrer.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués au taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Bénéfice par action et bénéfice dilué par action (BNPA et BNPA dilué)

Le bénéfice de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice y compris l'effet du remboursement des Oranes en actions, les Oranes étant contractuellement remboursables en actions ordinaires.

Le bénéfice dilué par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires après neutralisation des intérêts sur les emprunts remboursables ou convertibles en actions par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice ajusté des effets des options et actions gratuites attribuées, des bons de souscription d'actions en circulation et de la conversion des obligations convertibles en actions (Océanes). Pour le calcul du bénéfice dilué par action, seuls sont pris en considération les instruments ayant un effet dilutif sur ce dernier, c'est-à-dire qui ont pour effet de réduire le bénéfice par action.

Pour les options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe, les actions gratuites et les bons de souscription d'actions, la méthode utilisée est précisée ci-après.

Pour calculer le bénéfice dilué par action, les options dilutives et les bons de souscription d'actions dilutifs sont supposés avoir été exercés et les actions gratuites effectivement livrées.

Le produit résultant de l'exercice de ces instruments est considéré comme ayant été perçu lors de l'émission d'actions ordinaires au cours moyen de marché des actions ordinaires pendant la période (réputée valorisée à la juste valeur, cette émission sans effet dilutif ni relutif n'est pas prise en compte dans le calcul du BNPA dilué). La différence entre le nombre d'actions ordinaires émises et le nombre d'actions ordinaires qui auraient été émises au cours moyen de marché doit être traitée comme une émission d'actions ordinaires sans contrepartie financière, donc ayant un effet dilutif ; ce nombre est pris en compte dans le dénominateur du bénéfice dilué par action.

De ce fait, les options et les bons de souscription d'actions n'ont un effet dilutif que lorsque le cours moyen de marché des actions ordinaires pendant la période excède le prix d'exercice des options ou des bons de souscription d'actions (c'est-à-dire qu'elles sont « dans la monnaie »).

Outre ce bénéfice par action (de base et dilué), le Groupe calcule et communique habituellement un BNPA « courant » de base et dilué, qui est similaire à celui décrit ci-dessus, sauf pour ce qui est du résultat retenu, qui exclut :

- la ligne « Perte de valeur » et « Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions » ;
- l'effet de la revalorisation des compléments de prix sur acquisitions qui se trouve dans les « Autres charges et produits financiers » ;
- certains produits et charges à caractère inhabituel (généralement enregistrés sur la ligne « Autres produits et charges non courants »), spécifiquement désignés.

1.4 Principales sources d'incertitude relatives aux estimations

La situation financière et les résultats du Groupe dépendent des méthodes comptables, hypothèses, estimations et jugements retenus lors de l'élaboration des comptes consolidés. Le Groupe fonde ses estimations sur son expérience passée ainsi que sur un ensemble d'autres hypothèses jugées raisonnables au regard des circonstances afin d'évaluer les valeurs à retenir pour les actifs et passifs du Groupe. Les réalisations pourraient néanmoins différer de façon significative des estimations retenues.

Les caractéristiques des principales méthodes comptables, les jugements et autres incertitudes affectant l'application de ces méthodes comptables, ainsi que la sensibilité des résultats aux changements des conditions et hypothèses, sont des facteurs à prendre en compte. En effet, le Groupe élabore des estimations et des hypothèses concernant le futur. Les estimations comptables ainsi obtenues seront, par définition, rarement égales aux réalisations.

Les principales hypothèses concernant des événements futurs et les autres sources d'incertitude liées au recours à des estimations à la date de clôture pour lesquelles il existe un risque significatif de modifications des valeurs nettes comptables d'actifs et de passifs au cours d'un exercice ultérieur concernent :

- la juste valeur attribuée aux actifs et passifs intégrés lors d'un regroupement d'entreprises ;
- la détermination de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles utilisée dans les tests de dépréciation ;
- les provisions pour risques et charges, notamment les engagements de retraites à prestations définies et couvertures médicales post-emploi ;
- les dépréciations pour créances douteuses ;
- l'évaluation de la juste valeur des options attribuées dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions de Publicis Groupe SA.

Des éléments détaillés figurent dans les notes 5, 20, 21, 26 et 28 de la présente annexe.



Note 2 Variations du périmètre de consolidation

2.1 Acquisitions de l'exercice 2017

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 janvier 2017, le Groupe a acquis 100 % de The Abundancy and Ardent (États-Unis) ;
- en juillet 2017, le Groupe a acquis 85 % de Translate Plus (Royaume-Uni) et 100 % de The Herd Agency (Australie) ;
- en septembre 2017, le Groupe a acquis 100 % de Plowshare (États-Unis) et 100 % de Harbor Picture Company (États-Unis).

La juste valeur, à la date d'acquisition, de la contrepartie transférée (hors trésorerie acquise) des entités intégrées prises dans leur ensemble (incluant notamment celles décrites ci-dessus, ainsi que les acquisitions de moindre ampleur) avec prise de contrôle exclusif durant la période, s'élève à 159 millions d'euros. Ce montant comprend notamment :

- 76 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- 76 millions d'euros d'engagements de compléments de prix ;
- 7 millions d'euros d'engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle.

Le montant payé en 2017 au titre des acquisitions (après déduction de la trésorerie acquise) s'élève à 289 millions d'euros et comprend :

- 76 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- - 19 millions d'euros de trésorerie nette acquise ;
- 232 millions d'euros de compléments de prix décaissés au cours de la période.

Les acquisitions de la période, prises dans leur ensemble, contribuent pour moins de 0,2 % au revenu consolidé et pour 0,6 % au résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

2.2 Acquisitions de l'exercice 2016

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 février 2016, le Groupe a acquis 100 % de MercerBell ;
- en février 2016, le Groupe a acquis 100 % de Vertiba ;
- en mars 2016, le Groupe a acquis 81 % de Seven Seconds ;
- en août 2016, le Groupe a acquis 100 % de Digitouch ;
- en novembre 2016, le Groupe a acquis 100 % de North Strategic et Notch Video.

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 126 millions d'euros. Ce montant comprend notamment :

- 59 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- 54 millions d'euros d'engagements de compléments de prix ;
- 13 millions d'euros d'engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle.

Le montant payé en 2016 au titre des acquisitions (après déduction de la trésorerie acquise) s'élève à 240 millions d'euros et comprend :

- 59 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- - 17 millions d'euros de trésorerie nette acquise ;
- 198 millions d'euros de compléments de prix décaissés au cours de la période.

Les acquisitions de la période, prises dans leur ensemble, contribuent pour moins de 1 % au revenu consolidé et pour 1 % au résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

2.3 Cessions des exercices 2017 et 2016

Aucune cession significative n'est intervenue au cours des exercices 2017 et 2016. Il convient néanmoins de rappeler que le Groupe a cédé 56,67 % de la société Mediavision et Jean Mineur SA le 16 juin 2016 (voir notes 6 et 29).

La contribution des sociétés cédées n'excède pas 0,1 % du revenu et 0,3 % du résultat net consolidé de l'exercice 2017 attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe. Il en est de même pour l'exercice 2016.

2.4 Projet de cession

Le Groupe a conclu un accord définitif portant sur la cession de 100 % de la société Genedigi en Chine le 18 décembre 2017. Cette cession étant soumise à des autorisations à obtenir des autorités chinoises, cette activité reste consolidée. Cependant, les actifs et passifs ont été regroupés au bilan sur les lignes « Actifs détenus en vue de leur cession » et « Passifs détenus en vue de leur cession ». La valeur des actifs et des passifs a été ramenée à leur valeur de réalisation diminuée des frais de cession (voir note 5).

Les actifs et passifs de cette activité sont les suivants :

- écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles ;
- immobilisations corporelles ;
- actifs courants ;
- trésorerie ;
- passifs courants.

Le processus de cession est en cours de finalisation et devrait aboutir avant la fin du premier trimestre 2018.



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)	2017	2016
Rémunérations	(4 698)	(4 720)
Charges sociales	(539)	(539)
Avantages postérieurs à l'emploi	(311)	(301)
Paielements fondés en actions	(55)	(55)
Intérimaires et « free-lance »	(374)	(444)
TOTAL	(5 977)	(6 059)

Évolution et répartition des effectifs

Par zone géographique

	2017	2016
Europe	22 589	22 597
Amérique du Nord	24 054	24 638
Asie Pacifique	21 583	22 745
Amérique latine	5 661	5 490
Moyen Orient et Afrique	3 880	3 443
TOTAL	77 767	78 913

Par fonction (en %)

	2017	2016
Commercial	19 %	19 %
Création	13 %	15 %
Média et Recherche	18 %	17 %
Production, activités spécialisées et autres	35 %	34 %
Administration/Gestion	15 %	15 %
TOTAL	100 %	100 %

Note 4 Autres charges opérationnelles

Ce poste regroupe toutes les charges externes autres que les achats de production et de médias lorsque le Groupe intervient en tant qu'agent. Il comprend notamment les loyers, charges locatives et autres charges liées à l'occupation des locaux pour 484 millions d'euros en 2017 contre

498 millions d'euros en 2016 ; il inclut également les impôts (à l'exception des impôts sur les bénéfices), les taxes et versements assimilés ainsi que les dotations et reprises sur provisions.



Note 5 Dotations aux amortissements et pertes de valeur

(en millions d'euros)

	2017	2016
Amortissement des autres immobilisations incorporelles (hors incorporels liés aux acquisitions)	(22)	(21)
Amortissement des immobilisations corporelles	(139)	(145)
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS (HORS INCORPORELS LIÉS AUX ACQUISITIONS)	(161)	(166)
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS DES INCORPORELS LIÉS AUX ACQUISITIONS	(73)	(79)
Pertes de valeur sur incorporels liés aux acquisitions	-	(152)
Pertes de valeur sur titres mis en équivalence ⁽¹⁾	(3)	(34)
Pertes de valeur sur autres actifs financiers	(2)	-
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition ⁽²⁾	(108)	(1 254)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	(2)	-
PERTES DE VALEUR	(115)	(1 440)
TOTAL DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PERTE DE VALEUR	(349)	(1 685)

(1) Une perte de valeur de 3 millions d'euros a été comptabilisée sur les titres mis en équivalence (voir note 13).

(2) Y compris le reclassement des écarts d'acquisition en actifs détenus en vue de leur cession.

La perte de valeur comptabilisée en 2017 s'élève à 115 millions d'euros.

Pertes de valeur sur actifs incorporels liés aux acquisitions

Les tests de dépréciation ont été réalisés sur toutes les marques du Groupe reconnues lors des acquisitions. Les relations contractuelles ont également fait l'objet d'un test de dépréciation. L'intégralité des évaluations nécessaires aux tests de dépréciation a été réalisée par un expert indépendant.

Au 31 décembre 2017, les taux d'actualisation après impôt retenus lors de l'évaluation se situent entre 8,0 % et 13,5 %. 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 ne constater aucune perte de valeur en 2017.

Au 31 décembre 2016, les taux d'actualisation après impôt retenus lors de l'évaluation se situaient entre 8,5 % et 11 %. Ces tests avaient conduit le Groupe à enregistrer une perte de valeur de 152 millions d'euros en 2016 (121 millions d'euros sur les marques et 31 millions d'euros sur les relations clients et les technologies).

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

(en millions d'euros)	2017			2016		
	Valeur comptable des écarts d'acquisition	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini	Valeur comptable des écarts d'acquisition	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini
Publicis Communication	3 325	9,0 %	1,5 %	3 548	9,0 %	2,0 %
Publicis Media	1 599	8,0 %	1,5 %	1 746	8,5 %	2,5 %
Publicis.Sapient	2 520	11,5 %	3,0 % ⁽¹⁾	2 767	11,5 %	3,0 % ⁽¹⁾
Publicis Health	530	9,5 %	2,0 %	525	9,5 %	2,0 %
Publicis One	460	12,0 %	2,5 %	498	13,5 %	2,5 %
Autres écarts d'acquisition	16	7,5 à 10,0 %	2,0 à 3,0 %	66	10,0 %	2,0 %
TOTAL DES ÉCARTS D'ACQUISITION APRÈS PERTE DE VALEUR	8 450			9 150		

(1) Comme les performances historiques et les projections issues d'études de marché le montrent, la croissance des dépenses publicitaires dans le secteur numérique aux États-Unis est particulièrement soutenue (croissance annuelle généralement comprise entre 10 % et 20 % selon les années). En conséquence, l'hypothèse d'un marché pas encore mature à l'issue de la période de projection a été retenue.

Pertes de valeur sur écarts d'acquisition

Les tests de dépréciation ont été réalisés sur les unités génératrices de trésorerie, constituées d'agences ou de regroupements d'agences.

L'évaluation nécessaire aux tests sur les écarts d'acquisition les plus significatifs a été réalisée par un expert indépendant. Les tests de dépréciation sur les écarts d'acquisition ont été effectués sur la base de la valeur d'utilité des unités génératrices de trésorerie déterminée à partir de projections financières à 5 ans (2018-2022). Les projections pour l'année 2018 sont directement issues du budget annuel validé par le management.

Au 31 décembre 2017, ces tests ont conduit le Groupe à constater une perte de valeur de 108 millions d'euros sur :

- des activités de service en France et en Belgique destinées aux Très Petites Entreprises et Petites et Moyennes Entreprises pour 50 millions d'euros ;
- des activités en Chine qui font l'objet d'un projet de cession (voir note 2.4) pour 58 millions d'euros.

Les taux d'actualisation après impôt retenus se situent entre 8,0 % (10,2 % avant impôt) et 12,0 % (15,3 % avant impôt). Le taux de croissance à l'infini utilisé dans les projections se situe entre 1,0 % et 3,0 %.



La méthode appliquée pour la détermination des taux d'actualisation et des taux de croissance à l'infini est inchangée.

Les tests de sensibilité réalisés montrent qu'il n'y a pas d'impact sur la charge de dépréciation des unités génératrices de trésorerie du Groupe.

Au 31 décembre 2016, les taux d'actualisation après impôt retenus se situaient entre 8,5 % (11,5 % avant impôt) et 13,5 % (17,4 % avant impôt). Le taux de croissance à l'infini utilisé dans les projections se situait entre 2 % et 3 %.

Ces tests avaient conduit le Groupe à constater une perte de valeur en 2016 de 1 254 millions d'euros sur Publicis.Sapient.

Publicis.Sapient

Le pôle Publicis.Sapient a été constitué à l'occasion de l'acquisition de Sapient et regroupe une partie des activités numériques du Groupe, notamment SapientRazorfish et DigitasLBi. L'activité de ce pôle propose aux clients toutes les fonctionnalités de l'ensemble de la chaîne de valeur de la communication numérique, du consulting au commerce, en passant par la création, les données et les plateformes.

Le résultat des analyses de sensibilité réalisées sur Publicis.Sapient sont résumées dans le tableau ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	Publicis.Sapient Augmentation/(diminution) de la valeur des flux de trésorerie futurs
Sensibilité taux d'actualisation	
Augmentation du taux d'actualisation de 1 %	(347)
Diminution du taux d'actualisation de 1 %	439
Sensibilité croissance long terme	
Diminution du taux de croissance LT de 0,5 %	(138)
Augmentation du taux de croissance LT de 0,5 %	155
Sensibilité croissance du revenu	
Diminution de la croissance de 1 % par an	(219)
Augmentation de la croissance de 1 % par an	219
Sensibilité marge opérationnelle	
Diminution de la marge de 1 % par an	(114)
Augmentation de la marge de 1 % par an	118

Note 6 Autres produits et charges non courants

Ce poste regroupe les produits et charges non récurrents. Sont notamment incluses sous cette rubrique les plus ou moins-values de cessions d'actifs.

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2016
Plus-values (moins-values) sur cessions d'actifs	-	9
Autres produits et (charges) non courants	(1)	3
TOTAL AUTRES PRODUITS ET (CHARGES) NON COURANTS	(1)	12

En 2017, les cessions ont entraîné des plus ou moins-values quasi nulles.

En 2016, la cession de 56,67 % du capital et des droits de vote de la société Mediavision et Jean Mineur SA constituait la majeure partie de la plus-value. À l'issue de cette opération, le Groupe conserve une participation de 10 % du capital et des droits de vote.



Note 7 Charges et produits financiers

Résultat financier hors réévaluation des compléments de prix sur acquisitions

(en millions d'euros)

	2017	2016
Charges d'intérêts sur emprunts et découverts bancaires ⁽¹⁾	(89)	(95)
Charges d'intérêts sur contrats de location financement	(12)	(12)
Charges financières	(101)	(107)
Produits financiers	50	33
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(51)	(74)
Pertes et gains de change et variation de la juste valeur des dérivés de change	(1)	10
Coût financier lié à l'actualisation des provisions immobilières à long terme	-	-
Coût financier net, lié à l'actualisation des provisions pour retraites	(8)	(9)
Change et divers	(1)	(1)
RÉSULTAT FINANCIER HORS RÉÉVALUATION DES EARN-OUT	(61)	(74)

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

Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions

(en millions d'euros)

	2017	2016
RÉÉVALUATION DES COMPLÉMENTS DE PRIX SUR ACQUISITIONS	(66)	(108)

5

Note 8 Impôt sur le résultat

Analyse de la charge d'impôt sur les bénéfices

(en millions d'euros)

	2017	2016
Charge d'impôt courant de la période	(441)	(357)
Produit d'impôt courant relatif aux exercices antérieurs	10	12
TOTAL PRODUIT (CHARGE) D'IMPÔT EXIGIBLE	(431)	(345)
Produit/(Charge) d'impôt différé	131	24
Variations des impôts différés actifs non reconnus	(12)	(21)
TOTAL PRODUIT (CHARGE) NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ	119	3
IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	(312)	(342)



Taux d'impôt effectif

Le taux d'impôt effectif ressort à :

(en millions d'euros)

		2017	2016
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES		1 189	(173)
Pertes de valeur sur les écarts d'acquisitions et les incorporels (voir note 5)		115	1 440
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions		66	108
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES RETRAITÉ	A	1 370	1 375
Taux d'imposition applicable à la société mère		34,43 %	34,43 %
Impôt attendu appliqué au Résultat avant impôt des entreprises consolidées		(472)	(473)
Incidence des :			
• différences entre le taux d'imposition français et les taux d'imposition étrangers		96	94
• variations des impôts différés actifs non reconnus		(12)	(21)
• autres impacts ⁽¹⁾		76	58
IMPÔT CONSTATÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT		(312)	(342)
Impact de la réforme fiscale aux États-Unis :			
• impôt courant sur les réserves accumulées à l'étranger		139	-
• impôts différés : baisse du taux d'impôt		(200)	-
• impôts différés liés aux pertes de valeur		-	(57)
IMPÔT CONSTATÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT RETRAITÉ	B	(373)	(399)
TAUX D'IMPÔT EFFECTIF	B/A	27,2 %	29,0 %

(1) Les autres impacts intègrent essentiellement les effets liés aux différences permanentes, aux résultats taxés à taux réduit, aux ajustements sur exercices antérieurs.

Impacts de la réforme fiscale aux États-Unis

Le Groupe est fortement implanté aux États-Unis et est donc soumis à l'évolution de la réglementation fiscale US. Le Tax Cuts and Jobs Act (TCJA) signé par les États-Unis le 22 décembre 2017 a deux effets sur les comptes du Groupe en 2017 : d'une part, la baisse du taux fédéral d'impôt sur les sociétés à compter de l'année 2018 de 35 % à 21 % générant un produit d'impôt différé de 200 millions d'euros, d'autre part, l'acquittement étalé sur 8 ans d'un impôt courant (sur les réserves accumulées) évalué à 157 millions de dollars (139 millions d'euros). Le montant d'impôt à payer a été inscrit pour sa valeur nominale et ne fait pas l'objet d'une actualisation.

Certaines filiales du Groupe localisées à l'extérieur des États-Unis sont partiellement détenues par deux filiales situées aux États-Unis. En raison

de cette situation et du TCJA, le Groupe va être imposé sur les réserves accumulées à l'étranger par certaines de ces filiales.

Le calcul de cet impôt nécessite d'une part de déterminer les réserves accumulées en application des règles fiscales US et d'autre part de déterminer la partie trésorerie et équivalents de trésorerie taxée à 15,5 % et la partie restante taxée à 8 %. Il convient également de calculer l'impôt payé à l'étranger qui, pour partie, donne droit à des crédits d'impôt. Le calcul effectué dans le cadre de la clôture au 31 décembre 2017 s'est fait sur la base des informations disponibles et le calcul définitif pourrait être différent en fonction notamment des futures interprétations et clarifications que pourraient apporter les autorités fiscales américaines.

Effet impôt sur les autres éléments du résultat global

(en millions d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Réévaluation à la juste valeur des actifs disponibles à la vente	(9)	-	(9)	31	-	31
Gains et pertes actuariels sur régimes à prestations définies	13	14	27	(4)	1	(3)
Écarts de change et autres	(597)	14	(583)	100	13	113
TOTAL	(593)	28	(565)	127	14	141



Échéancier des impôts différés constatés au bilan

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Partie à court terme (inférieur à 1 an)	54	72
Partie à long terme (supérieur à 1 an)	(343)	(571)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), NETS	(289)	(499)

Origine des impôts différés

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Impôts différés liés à la réévaluation des actifs et passifs effectuée à l'occasion d'une acquisition	(301)	(360)
Impôts différés liés à la réévaluation de l'immeuble des Champs-Élysées	(43)	(43)
Impôts différés liés aux engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	57	78
Impôts différés liés à des reports déficitaires	176	208
Impôts différés liés aux autres différences temporaires	(18)	(209)
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), BRUTS	(129)	(326)
Impôts différés actifs non reconnus	(160)	(173)
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), NETS	(289)	(499)

Au 31 décembre 2017, les impôts différés passifs comprennent l'impôt sur la réévaluation pratiquée sur les actifs incorporels à l'occasion des acquisitions de Zenith (12 millions d'euros), Bcom3 (94 millions d'euros),

Digitas (34 millions d'euros) et Sapient (94 millions d'euros), ainsi que l'impôt différé lié à la juste valeur comme coût présumé de l'immeuble et du terrain sur les Champs-Élysées à la date de transition aux IFRS.

Déficits reportables

Le Groupe dispose par ailleurs de déficits reportables n'ayant pas fait l'objet de la reconnaissance d'un impôt différé à l'actif du bilan consolidé du fait des incertitudes liées aux possibilités d'utilisation de ces derniers :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
MONTANT DES DÉFICITS REPORTABLES NON RECONNUS	476	503
Dont part reportable indéfiniment	374	399

Provisions fiscales

Les positions fiscales prises par le Groupe sont basées sur ses interprétations de la réglementation fiscale et l'expérience passée. Chaque position est évaluée individuellement sans compensation ni agrégation avec d'autres positions et donne lieu à la constatation d'un passif lorsqu'une sortie de ressources est estimée probable. L'évaluation de ces passifs fiscaux correspond à la meilleure estimation du risque à la date de clôture et comprend le cas échéant les intérêts de retard ainsi que les éventuelles pénalités.

Les passifs relatifs aux risques et litiges fiscaux sont comptabilisés avec les provisions pour risques et litiges (voir note 20) dont 185 millions d'euros relatifs aux impôts sur les sociétés et 43 millions d'euros relatifs aux autres impôts et taxes.

**Note 9 Bénéfice net par action****Bénéfice net par action (de base et dilué)***(en millions d'euros, sauf les actions)*

		2017	2016
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA			
Résultat net part du Groupe	A	862	(527)
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
• économies de frais financiers liées à la conversion des instruments de dettes, nettes d'impôt		-	-
Résultat net part du Groupe – dilué	B	862	(527)
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA			
Nombre d'actions au 1 ^{er} janvier		225 945 387	222 540 740
Actions créées sur la période		2 529 801	1 771 861
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)		(2 090 481)	(813 730)
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	C	226 384 707	223 498 871
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
• actions gratuites et stock-options dilutifs ⁽¹⁾		3 682 435	-
• bons de souscription d'actions (BSA) ⁽¹⁾		606 436	-
Nombre d'actions – dilué	D	230 673 578	223 498 871
<i>(en euros)</i>			
BÉNÉFICE NET PAR ACTION	A/C	3,81	(2,36)
BÉNÉFICE NET PAR ACTION – DILUÉ ⁽¹⁾	B/D	3,74	(2,36)

(1) Compte tenu du résultat net du Groupe qui ressort en perte en 2016, les instruments habituellement dilutifs s'avèrent être relatifs sur le bénéfice net par action 2016. Aucun instrument n'est par conséquent pris en compte pour le calcul du bénéfice net par action dilué 2016, qui est donc égal au résultat net par action. En 2017, tous les stock-options et les BSA non encore exercés à la clôture de l'exercice ont un effet dilutif sur le bénéfice net par action.



Bénéfice net courant par action (de base et dilué)

(en millions d'euros, sauf les actions)

	2017	2016
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA courant ⁽¹⁾		
Résultat net part du Groupe	862	(527)
<i>Éléments exclus :</i>		
• amortissement des incorporels liés aux acquisitions, net d'impôt	55	51
• perte de valeur, nette d'impôt	115	1 383
• effet net de la réforme fiscale aux États-Unis	(61)	-
• réévaluation des compléments de prix d'acquisition	66	108
Résultat net courant part du Groupe	1 037	1 015
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>		
• économies de frais financiers liés à la conversion des instruments de dette, nettes d'impôt	-	-
Résultat net courant part du Groupe – dilué	1 037	1 015
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA		
Nombre d'actions au 1^{er} janvier	225 945 387	222 540 740
Actions créées sur la période	2 529 801	1 771 861
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)	(2 090 481)	(813 730)
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	226 384 707	223 498 871
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>		
• actions gratuites et stock-options dilutifs ⁽²⁾	3 682 435	3 488 040
• bons de souscription d'actions (BSA) ⁽²⁾	606 436	718 168
Nombre d'actions – dilué	230 673 578	227 705 079
(en euros)		
BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION ⁽¹⁾	4,58	4,54
BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION – DILUÉ ⁽¹⁾	4,50	4,46

(1) BNPA après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus (moins)-values de cession, de l'impact de la réforme fiscale américaine et de la réévaluation des compléments de prix d'acquisition.

(2) 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 2017, comme en 2016, tous les stock-options et les BSA non encore exercés à la clôture de l'exercice ont un effet dilutif sur le bénéfice net par action courant.



Note 10 Écarts d'acquisition

Variation des écarts d'acquisition

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur brute	Perte de valeur ⁽²⁾	Valeur nette
1^{er} JANVIER 2016	10 432	(221)	10 211
Acquisitions	167	-	167
Perte de valeur	-	(1 254)	(1 254)
Variations liées à la comptabilisation des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle ⁽¹⁾	(80)	-	(80)
Cessions et sorties d'actifs	-	-	-
Change et divers	168	(62)	106
31 DÉCEMBRE 2016	10 687	(1 537)	9 150
Acquisitions	198	-	198
Perte de valeur	-	(50)	(50)
Variations liées à la comptabilisation des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle ⁽¹⁾	(12)	-	(12)
Cessions et projets de cession	(63)	-	(63)
Change et divers	(942)	169	(773)
31 DÉCEMBRE 2017	9 868	(1 418)	8 450

(1) Voir note 1.3 sur le traitement comptable des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle.

(2) Voir aussi note 5.

L'analyse des écarts d'acquisition par zones géographiques est indiquée dans la note 27, et par pôle dans la note 5.

Allocation des écarts d'acquisition

Suite à la réorganisation interne du Groupe par pôles, les écarts d'acquisition ont été réalloués en 2016 au niveau où ils sont suivis par le management. Des tests d'*impairment* ont été réalisés avant cette réallocation et aucune perte de valeur n'a été identifiée.

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette comptable des écarts d'acquisition
Publicis Communications	3 325
Publicis Media	1 599
Publicis.Sapient	2 520
Publicis Health	530
Publicis One	460
Autres écarts d'acquisition	16
TOTAL DES ÉCARTS D'ACQUISITION	8 450



Note 11 Immobilisations incorporelles nettes

Variation des immobilisations incorporelles

	Immobilisations incorporelles à durée de vie définie		Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie	Total des immobilisations incorporelles
	Relations contractuelles avec les clients	Logiciel, technologies et divers	Marques	
<i>(en millions d'euros)</i>				
VALEURS BRUTES AU 1^{er} JANVIER 2016	1 171	319	1 019	2 509
Acquisitions	-	38	-	38
Cessions et sorties d'actifs	-	(11)	-	(11)
Change et divers	24	6	26	56
VALEURS BRUTES AU 31 DÉCEMBRE 2016	1 195	352	1 045	2 592
Acquisitions	-	23	-	23
Cessions et sorties d'actifs	-	(17)	-	(17)
Change et divers	(116)	(27)	(123)	(266)
VALEURS BRUTES AU 31 DÉCEMBRE 2017	1 079	331	922	2 332
AMORTISSEMENTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016	(779)	(258)	(210)	(1 247)
Amortissement	(73)	(29)	-	(102)
Perte de valeur	-	-	-	-
Cessions et sorties d'actifs	-	18	-	18
Change et divers	78	20	25	123
AMORTISSEMENTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017	(774)	(249)	(185)	(1 208)
VALEURS NETTES AU 31 DÉCEMBRE 2017	305	82	737	1 124

Évaluation des immobilisations incorporelles

Les tests de valeur réalisés par un expert indépendant à la clôture des exercices 2017 et 2016 ont conduit le Groupe à ne constater aucune perte de valeur en 2017 et de 152 millions d'euros en 2016 (voir note 5).



Note 12 Immobilisations corporelles nettes

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériel informatique	Autres	Total
VALEURS BRUTES AU 1^{er} JANVIER 2016	279	625	394	496	1 794
Augmentations	-	44	42	54	140
Diminutions	(1)	(45)	(26)	(22)	(94)
Variations de périmètre	-	(1)	1	1	1
Change et divers	4	(58)	2	25	(27)
VALEURS BRUTES AU 31 DÉCEMBRE 2016	282	565	413	554	1 814
Augmentations	-	30	40	45	115
Diminutions	(1)	(95)	(47)	(43)	(186)
Variations de périmètre	-	3	-	6	9
Change et divers	(13)	5	(30)	(76)	(114)
VALEURS BRUTES AU 31 DÉCEMBRE 2017	268	508	376	486	1 638
AMORTISSEMENTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016	(69)	(394)	(333)	(378)	(1 174)
Augmentations	(6)	(50)	(40)	(41)	(137)
Diminutions	1	93	46	40	180
Variations de périmètre	-	1	-	(4)	(3)
Change et divers	7	12	26	41	86
AMORTISSEMENTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017	(67)	(338)	(301)	(342)	(1 048)
VALEURS NETTES AU 31 DÉCEMBRE 2017	201	170	75	144	590

Terrains et constructions

Au 31 décembre 2017, Publicis dispose en pleine propriété d'un patrimoine immobilier, qui figure au bilan pour une valeur nette de 158 millions d'euros.

Le principal actif est l'immeuble du siège social situé au 133, avenue des Champs-Élysées, à Paris. Cet immeuble de 7 étages comprend environ 12 000 m² de bureaux, occupés par les sociétés du Groupe, et 1 500 m² de surfaces commerciales, occupées par Publicisdrugstore ainsi que deux salles de cinéma ouvertes au public.

Autres immobilisations corporelles

Le Groupe dispose notamment d'importants équipements informatiques dédiés à la création et à la production publicitaire, à la gestion de l'achat d'espace et aux travaux administratifs.

Immobilisations en location-financement

Le montant net total de ces biens inscrit au bilan consolidé s'élève à 43 millions d'euros au 31 décembre 2017.

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 89 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 2017	31 décembre 2016
Valeur brute des constructions	90	104
Amortissements	(47)	(52)
VALEUR NETTE	43	52



Note 13 Titres mis en équivalence

Les titres mis en équivalence s'élèvent à 64 millions d'euros au 31 décembre 2017 (contre 87 millions d'euros au 31 décembre 2016).

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur au bilan
MONTANT AU 1^{er} JANVIER 2016	116
Entrées de périmètre	7
Sorties de périmètre	(3)
Quote-part de résultat	(5)
Dividendes versés	(3)
Perte de valeur ⁽¹⁾	(34)
Effet de change et autres	9
MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2016	87
Entrées de périmètre	-
Sorties de périmètre	-
Quote-part de résultat	(5)
Dividendes versés	(2)
Perte de valeur	(3)
Effet de change et autres	(13)
MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2017	64

(1) Perte de valeur concernant la participation dans Matomy Media Group.

Les principales sociétés mises en équivalence sont Matomy Media Group, Jana Mobile, Burrell Communications et Somupi. Au 31 décembre 2017, les valeurs au bilan de ces quatre sociétés s'élèvent respectivement à 25 millions, 15 millions, 7 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 ».

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Actifs financiers disponibles à la vente :		
• Fonds Communs de Placement à Risques ⁽¹⁾	73	68
• autres	17	18
Dépôts de garanties	31	41
Prêts à des sociétés non consolidées	7	7
Créances rattachées à des participations	9	15
Autres	47	47
Valeur brute	184	196
Dépréciation	(15)	(14)
VALEUR NETTE	169	182

(1) Ces Fonds Communs de Placement à Risques sont dédiés aux entreprises créatrices de valeur dans l'économie numérique.

La partie à moins d'un an des autres actifs financiers non courants a été classée en actifs courants.



Note 15 Stocks et en-cours de production

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Valeur brute	417	435
Dépréciation des en-cours	(32)	(29)
VALEUR NETTE	385	406

Note 16 Clients et comptes rattachés

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Créances clients ⁽¹⁾	9 831	10 069
Effets à recevoir	9	26
VALEUR BRUTE	9 840	10 095
Dépréciation à l'ouverture	(85)	(76)
Dépréciation de l'exercice	(27)	(21)
Reprise de l'exercice	17	11
Variations de périmètre	2	3
Change et divers	3	(2)
Dépréciation à la clôture	(90)	(85)
VALEUR NETTE	9 750	10 010

(1) Y compris les créances clients facturées pour un montant de 6 799 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 7 167 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Note 17 Autres créances et actifs courants

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
État, impôts et taxes	252	188
Avances et acomptes versés aux fournisseurs	170	209
Charges constatées d'avance	115	107
Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	12	60
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	21	64
Autres créances et autres actifs courants	86	78
VALEUR BRUTE	656	706
Dépréciation	(7)	(8)
VALEUR NETTE	649	698



Note 18 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Banques et caisses	1 017	2 116
Placements liquides à court terme	1 390	112
TOTAL	2 407	2 228

Les placements liquides à court terme comprennent des SICAV classées dans la catégorie AMF – monétaire court terme, soumis à un risque négligeable de changement de valeur, et des dépôts à court terme.

Note 19 Capitaux propres

Le tableau de variation des capitaux propres est présenté avec les autres états financiers consolidés.

Capital social de la société mère

Les mouvements sur actions composant le capital social sur les deux derniers exercices sont les suivants :

(en actions)	2017	2016
Capital social au 1 ^{er} janvier	225 945 387	222 540 740
Augmentations de capital	4 682 338	3 404 647
ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE	230 627 725	225 945 387
Autodétention au 31 décembre	(4 331 920)	(577 603)
ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 DÉCEMBRE	226 295 805	225 367 784

Le capital de Publicis Groupe SA a augmenté de 1 872 935 euros au cours de l'exercice 2017, correspondant à 4 682 338 actions de 0,40 euro nominal :

- 383 457 actions émises dans le cadre des plans d'actions gratuites pour lesquelles la livraison définitive est intervenue au cours de l'exercice ;

- 3 992 216 actions émises suite à l'exercice par certains actionnaires de l'option de paiement du dividende en actions ;
- 306 665 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 2017 à 92 251 090 euros, divisé en 230 627 725 actions de 0,40 euro.

Neutralisation des actions propres existantes au 31 décembre 2017

Les actions propres détenues en portefeuille à la clôture, y compris celles détenues dans le cadre du contrat de liquidité, sont portées en déduction des capitaux propres.

Le portefeuille d'actions auto détenues a évolué comme suit au cours des années 2016 et 2017 :

	Nombre d'actions
ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 1^{er} JANVIER 2016 ⁽¹⁾	1 216 839
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites	(594 789)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	(44 447)
ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2016 ⁽¹⁾	577 603
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites	(1 470 130)
Rachat d'actions propres	5 000 000
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	224 447
ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2017 ⁽¹⁾	4 331 920

(1) Y compris actions détenues au titre du contrat de liquidité 265 000 au 31 décembre 2017 et 40 553 au 31 décembre 2016.



Dividendes votés et proposés

	Par action (en euros)	Total (en millions d'euros)
Dividendes payés au cours de l'année 2017 (au titre de l'exercice 2016)	1,85	414 ⁽¹⁾
Dividendes proposés à l'Assemblée générale (au titre de l'exercice 2017)	2,00	461 ⁽²⁾

(1) Montant payé, selon option des actionnaires, en numéraire ou en actions. Les dividendes payés en actions ont représenté un montant de 244 millions d'euros, entraînant la création de 3 992 216 actions.

(2) Montant pour l'ensemble des actions existantes au 31 décembre 2017, y compris actions propres.

Gestion du capital et rachats d'actions propres

La politique du Groupe consiste à maintenir une base de capital solide, afin de préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et de soutenir le développement futur de l'activité. La direction du Groupe prête attention au ratio d'endettement défini comme étant la dette nette (dette financière diminuée de la trésorerie et des équivalents de trésorerie) divisée par les capitaux propres (incluant les participations ne donnant pas le contrôle) et a déterminé que le ratio optimal d'endettement est inférieur à 0,50. Au 31 décembre 2017, le ratio d'endettement est de 0,12. Au 31 décembre 2016, le ratio d'endettement était de 0,21.

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. Pour permettre de suivre l'évolution de ce taux dans le temps, nous avons opté, à compter de 2016, pour un calcul basé sur le Bénéfice net courant par action dilué (et non plus le Bénéfice net par action), le BNPA 2016 négatif ne permettant plus de calculer le taux de distribution sur cette base. Compte tenu du niveau de dividende (2,00 euros par action) qui sera proposé à la prochaine Assemblée générale des actionnaires, le taux sera ainsi de 44,4 % au titre de l'exercice 2017 contre un taux de 41,5 % au titre de l'exercice 2016, calculé également sur le BNPA courant dilué.

Au cours de l'exercice 2017, en vertu d'un contrat signé le 13 mars 2017 avec un prestataire de services d'investissements, Publicis Groupe a acquis 5 millions d'actions au cours moyen de 64,69 euros (64,89 euros, taxe sur les transactions financières comprise).

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 2016	54	26	320	200	89	689
Dotations	21	9	47	45	23	145
Utilisations	(47)	(8)	(41)	(14)	(5)	(115)
Autres reprises	(3)	-	-	(16)	(31)	(50)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(1)	(1)
Pertes (gains) actuariels	-	-	4	-	-	4
Change et divers	(2)	(6)	-	22	-	14
31 DÉCEMBRE 2016	23	21	330	237	75	686
Dotations	55	4	28	100	16	203
Utilisations	(32)	(6)	(36)	(26)	(16)	(116)
Autres reprises	(5)	(2)	(1)	(18)	(1)	(27)
Variations de périmètre	-	-	4	-	-	4
Pertes (gains) actuariels	-	-	(13)	-	-	(13)
Change et divers	(3)	(1)	(18)	(24)	7	(39)
31 DÉCEMBRE 2017	38	16	294	269	81	698
Dont à court terme	32	4	21	35	15	107
Dont à long terme	6	12	273	234	66	591

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 2017 (principalement indemnités de licenciement). Les plans, détaillés par projet et par nature, ont fait l'objet d'un processus préalable d'approbation par la Direction générale. Ces plans sont suivis de manière centralisée de façon à consommer la provision en fonction des

coûts effectivement encourus et à justifier le solde restant à la clôture en fonction des dépenses restant à effectuer.

Provisions sur engagements immobiliers

Les provisions sur engagements immobiliers sont évaluées sur la base de l'actualisation des loyers à payer diminués des produits attendus des sous-locations.



Provisions pour risques et litiges

Les provisions pour risques et litiges (269 millions d'euros) comprennent une part à court terme (35 millions d'euros) et une part à long terme (234 millions d'euros). Ces risques concernent principalement des risques fiscaux en Amérique du Nord et en Amérique latine. Par ailleurs, la décomposition par nature des risques et litiges fiscaux est la suivante :

- les impôts sur les sociétés pour environ 81 % ;
- les autres impôts et taxes pour environ 19 %.

Les informations relatives aux risques fiscaux sont détaillées dans la note 8.

Obligations au titre des avantages du personnel

Les obligations au titre des avantages du personnel (voir note 21) comprennent :

- les plans de retraite à prestations définies ;
- les plans de couverture médicale postemploi ;
- 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 (74 % 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 (22 % 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 (34 % des obligations du Groupe) et aux États-Unis (30 % 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'acquies plus de droits dans ces fonds à prestations définies.

L'obligation des fonds de pension au Royaume-Uni concerne des retraités (63 %), des bénéficiaires de droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (29 %) et des employés en activité (8 %).

- Aux États-Unis, les obligations du Groupe consistent essentiellement en un fonds de pension fermé et gelé. L'obligation concerne des bénéficiaires de droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (33 % des obligations), des retraités (34 % des obligations) et des employés en activité (33 %).

Les valorisations de plans de retraite à prestations définies ont été réalisées par des experts indépendants. Les principaux pays concernés sont les États-Unis, l'Angleterre, l'Allemagne, la France, la Suisse, les Émirats Arabes Unis, l'Arabie Saoudite, le Bahreïn, la Corée, les Philippines, le Japon et l'Inde.

Aucun événement significatif de nature à modifier la valeur de l'engagement du Groupe au titre de ces régimes (modification significative de plan) n'est intervenu au cours de l'exercice.

Couverture financière

Le groupe Publicis couvre ces engagements par des actifs financiers, principalement au Royaume-Uni et aux États-Unis, afin de respecter ses obligations légales et/ou contractuelles et de limiter son exposition au risque de dérive de ces engagements (volatilité des taux, de l'inflation, allongement de l'espérance de vie...).

La stratégie de couverture des engagements du Groupe s'appuie sur des études de gestion actif/passif régulières pour s'assurer d'une allocation d'actifs optimale qui doivent permettre à la fois de limiter l'exposition aux risques de marchés en diversifiant les catégories d'actifs selon leur profil de risque, et doivent correspondre au mieux aux prestations à verser aux bénéficiaires, en fonction de la maturité des plans. Ces analyses sont réalisées par des conseillers indépendants et soumises à l'approbation des *Trustees*. Les investissements sont réalisés en fonction des contraintes légales et des conditions de déductibilité de telles couvertures propres à chaque pays. Les besoins de financement sont généralement déterminés plan par plan et de fait le surplus d'actif des plans surfinancés ne peut être utilisé pour couvrir les plans sous-financés.

Exposition aux risques

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé 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 volatils à court terme, d'autant plus qu'ils sont mesurés à la juste valeur pour les besoins de la comptabilité annuelle du Groupe. L'allocation des actifs financiers est déterminée de manière à assurer la viabilité financière du régime à long terme ;
- variation des taux obligataires : une diminution des taux obligataires privés conduit à une augmentation de l'obligation des régimes telle que comptabilisée par le Groupe, même si cette augmentation est en partie réduite par un accroissement de la valeur des actifs financiers des régimes (pour la part d'obligations privées de première catégorie) ;
- longévité : la plus grande part des prestations garanties par les régimes sont des prestations viagères, l'augmentation de l'espérance de vie conduit donc à une augmentation de l'obligation de ces régimes ;
- inflation : une partie importante des prestations garanties par les fonds de pension au Royaume-Uni est indexée sur l'inflation. Une hausse de l'inflation conduit à une augmentation de l'obligation (même si



dans la plupart des cas des plafonds sont définis pour protéger le régime contre une hyperinflation). La plupart des actifs financiers sont soit non affectés par l'inflation, soit peu corrélés à l'inflation, ce qui induit donc qu'une hausse de l'inflation conduirait à une hausse du déficit du régime au sens comptable. Les fonds de pension américains n'exposent pas le Groupe à un risque important lié à l'inflation, les prestations n'étant pas indexées sur l'inflation.

Écarts actuariels

Les écarts actuariels constatent les augmentations ou les diminutions non prévues de la valeur actuelle d'une obligation au titre de prestations définies ou de la juste valeur des actifs du régime correspondant. Les

écarts actuariels résultant de la variation de la valeur actuelle d'une obligation d'un régime à prestations définies proviennent d'une part des ajustements liés à l'expérience (différences entre les hypothèses actuarielles antérieures et la réalité observée) et d'autre part des effets de changements d'hypothèses actuarielles.

Autres avantages à long terme

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

Variation de la dette actuarielle

(en millions d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Dette actuarielle en début d'exercice	(722)	(25)	(747)	(685)	(26)	(711)
Coût courant des services rendus	(26)	-	(26)	(23)	-	(23)
Prestations versées	44	2	46	41	2	43
Intérêts sur la dette actuarielle	(19)	(1)	(20)	(22)	(1)	(23)
Effet de réévaluation	(12)	(3)	(15)	(60)	0	(60)
<i>Gains (pertes) d'expérience</i>	4	-	4	0	1	1
<i>Gains (pertes) liés au changement d'hypothèses économiques</i>	(16)	(1)	(17)	(55)	(1)	(56)
<i>Gains (pertes) liés aux autres changements d'hypothèses démographiques</i>	-	(2)	(2)	(5)	-	(5)
Acquisitions, cessions	(7)	-	(7)	3	-	3
Écarts de change	41	3	44	24	0	24
DETTE ACTUARIELLE EN FIN D'EXERCICE	(701)	(24)	(725)	(722)	(25)	(747)

Variation de la juste valeur des placements

(en millions d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Juste valeur des placements début d'exercice	490	-	490	500	-	500
Rendement effectif des actifs du régime	45	-	45	46	-	46
Cotisations employeur	27	1	28	23	2	25
Frais administratifs	(1)	-	(1)	(1)	-	(1)
Acquisitions, cessions	3	-	3	0	-	0
Prestations versées	(44)	(1)	(45)	(41)	(2)	(43)
Écarts de change	(29)	-	(29)	(37)	-	(37)
JUSTE VALEUR DES PLACEMENTS FIN D'EXERCICE	491	-	491	490	-	490
COUVERTURE FINANCIÈRE	(210)	(24)	(234)	(232)	(25)	(257)
Incidence du plafonnement des actifs	(44)	-	(44)	(34)	-	(34)
Effet de l'exigence de financement minimal	(1)	-	(1)	(6)	-	(6)
PROVISION NETTE SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES ET COUVERTURE MÉDICALE POST-EMPLOI	(255)	(24)	(279)	(272)	(25)	(297)
Provision sur autres avantages à long terme	(15)	-	(15)	(33)	-	(33)
TOTAL PROVISION SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE, AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI ET À LONG TERME	(270)	(24)	(294)	(305)	(25)	(330)



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

(en millions d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Coûts courants des services rendus au cours de l'exercice	(26)	-	(26)	(22)	-	(22)
Charge financière	(7)	(1)	(8)	(7)	(1)	(8)
Charges des régimes à prestations définies	(33)	(1)	(34)	(29)	(1)	(30)
Coût des autres régimes (y compris régimes à cotisations définies) et autres avantages	(105)	-	(105)	(104)	-	(104)
Frais administratifs hors frais de gestion des plans	(1)	-	(1)	(1)	-	(1)
COÛT TOTAL DES RETRAITES COMPTABILISÉ EN COMPTE DE RÉSULTAT	(139)	(1)	(140)	(134)	(1)	(135)

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 2017				31 décembre 2016			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actions	102	-	-	102	120	-	-	120
Obligations	-	121	-	121	-	108	-	108
Obligations d'État	-	204	-	204	-	215	-	215
Immobilier	-	-	13	13	-	-	14	14
Autres	12	-	39	51	11	-	29	40
TOTAL	114	325	52	491	131	323	43	497

Estimation de la contribution employeur et des prestations futures à payer

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation de la contribution employeur pour 2018	23	2	25

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation des prestations futures à payer			
2018	48	2	50
2019	41	2	43
2020	41	2	43
2021	41	2	43
2022	39	2	41
Exercices 2023 à 2027	196	9	205
TOTAL SUR LES 10 PROCHAINS EXERCICES	406	19	425

La durée moyenne des plans à fin décembre 2017 est de 13,16 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 2017	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone euro	Autres pays	États-Unis	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	3,22 %	2,40 % – 2,50 %	1,20 %	0,30 % – 7,15 %	3,22 %	2,40 % – 2,50 %
Augmentations futures des salaires	n/a	3,95 % – 4,20 %	2,25 % ⁽¹⁾	1,50 % – 8,00 %	5,00 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	1,90 % – 3,60 %	1,70 % ⁽¹⁾	n/a	n/a	n/a

31 décembre 2016	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone euro	Autres pays	États-Unis	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	3,58 %	2,15 % – 2,35 %	1,50 %	0,30 % – 6,55 %	3,58 %	2,55 % – 2,70 %
Augmentations futures des salaires	n/a	3,75 % – 4,00 %	2,25 % ⁽¹⁾	1,50 % – 10 %	5,00 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	1,70 % – 3,50 %	1,70 % ⁽¹⁾	n/a	n/a	n/a

(1) Pour l'Allemagne uniquement.

Le taux d'augmentation des frais médicaux retenu pour l'exercice 2017 est de 7,5 % avec une baisse progressive vers un taux de 4,5 %.

Analyse de sensibilité

Régimes de retraite (en millions d'euros)	Augmentation de 0,5 %				
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone euro	Autres Pays	Total
Variation du taux d'actualisation					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	(11)	(17)	(7)	(7)	(42)
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	5	6	11

Régimes de retraite (en millions d'euros)	Diminution de 0,5 %				
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone euro	Autres Pays	Total
Variation du taux d'actualisation					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	12	19	8	8	47
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	(4)	(4)	(8)

Couverture médicale postérieure à l'emploi (en millions d'euros)	Augmentation de 0,5 %			Diminution de 0,5 %		
	États-Unis	Royaume-Uni	Total	États-Unis	Royaume-Uni	Total
Variation du taux d'actualisation						
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	(1)	-	(1)	1	-	1
Variation du taux d'augmentation des salaires						
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	-	-	-	-



Note 22 Emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	1 792	1 791
Autres emprunts et dettes	1 338	1 520
TOTAL DETTE FINANCIÈRE	3 130	3 311
DONT À COURT TERME	350	283
DONT À LONG TERME	2 780	3 028

Variation des dettes financières

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	Flux de trésorerie	Variations hors trésorerie			31 décembre 2017
			Acquisitions	Variations de taux de change	Variations de juste valeur	
Eurobond 1,125 % – décembre 2021 (TIE 1,261 %) ⁽¹⁾	695	-	-	-	1	696
Eurobond 0,5 % – novembre 2023 (TIE 0,741 %) ⁽¹⁾	492	-	-	-	1	493
Eurobond 1,625 % – décembre 2024 (TIE 1,732 %) ⁽¹⁾	604	-	-	-	(1)	603
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	1 791	-	-	-	1	1 792
Prêt moyen terme syndiqué	972	-	-	(63)	-	909
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	316	(232)	76	(24)	111	247
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	62	(32)	7	(1)	3	39
Intérêts courus	4	-	-	-	2	6
Autres emprunts et lignes de crédit	40	(19)	-	-	-	21
Soldes créditeurs de banques	25	5	-	(3)	-	27
Dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement	101	-	-	(12)	-	89
Autres dettes financières	170	(14)	-	(15)	2	143
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES	3 311	(278)	83	(103)	117	3 130
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2021 et 2024 ⁽²⁾	164	-	-	-	(174)	(10)
Juste valeur des dérivés de couverture sur prêt moyen terme syndiqué ⁽²⁾	-	-	-	-	(3)	(3)
Juste valeur des dérivés sur prêts et emprunts intragroupe ⁽²⁾	(3)	-	-	-	20	17
TOTAL DES DETTES LIÉES AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	3 472	(278)	83	(103)	(40)	3 134

(1) Net des frais d'émission. Le nombre de titres au 31 décembre 2017 est de 7 000 pour les Eurobond échus en 2021, 5 000 pour ceux échus en 2023 et 6 000 pour ceux échus en 2024. Le taux d'intérêts effectif (TIE) est donné pour chaque Eurobond.

(2) Présentés en « Autres créances et actifs courants » et/ou « Autres dettes et passifs courants » au bilan consolidé.

Emprunts obligataires

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

L'emprunt de 700 millions d'euros à échéance décembre 2021 (Eurobond 2021) et l'emprunt de 600 millions d'euros à échéance décembre 2024 (Eurobond 2024) ont été swapés en dollars US à taux fixe afin de financer l'acquisition de Sapien Corporation.

Les swaps ont été qualifiés de couverture de flux de trésorerie du financement intragroupe en dollars US. La juste valeur de ces swaps est inscrite au bilan en autres dettes et passifs courants pour (10) millions d'euros au 31 décembre 2017 (164 millions d'euros au 31 décembre 2016).

La variation de juste valeur de ces instruments est comptabilisée en autres éléments du résultat global et recyclée en compte de résultat au même rythme que le versement des intérêts sur emprunt et la variation de valeur de l'actif en dollars US.

Ces instruments financiers ont été comptabilisés à la juste valeur en fonction de la méthode d'évaluation du niveau 2 qui correspond aux données observables autres qu'un prix coté pour des instruments identiques sur un marché actif. Ces données observables correspondent notamment aux cours de change et aux taux d'intérêts.

En 2017, Publicis Groupe a mis en place un swap de taux d'intérêt visant à se couvrir contre les variations de taux de la composante en dollars US (555 millions de dollars US) du prêt moyen terme syndiqué à taux variable.

**Analyse par échéance de remboursement**

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017						
	Total	Échéance					
		- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	1 792	-	-	-	696	-	1 096
Prêt moyen terme syndiqué	909	149	306	454	-	-	-
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	247	138	50	38	15	6	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	39	17	4	11	3	4	-
Autres dettes financières	143	46	8	-	-	-	89
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES	3 130	350	368	503	714	10	1 185
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2021 et 2024	(10)	-	-	-	7	-	(17)
Juste valeur des dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	14	14	-	-	-	-	-
TOTAL DES DETTES LIÉES AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	3 134	364	368	503	721	10	1 168

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2016						
	Total	Échéance					
		- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	1 791	-	-	-	-	695	1 096
Prêt moyen terme syndiqué	972	-	324	324	324	-	-
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	316	197	79	31	9	-	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	62	23	16	10	11	2	-
Autres dettes financières	170	63	6	-	-	-	101
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES	3 311	283	425	365	344	697	1 197
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2021 et 2024	164	-	-	-	-	105	59
Juste valeur des dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	(3)	(3)	-	-	-	-	-
TOTAL DES DETTES LIÉES AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	3 472	280	425	365	344	802	1 256

Analyse par devise

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Euros*	2 263	2 283
Dollars américains	713	802
Autres devises	154	226
TOTAL	3 130	3 311

* Y compris 1 289 millions d'euros d'Eurobonds swapés en USD au 31 décembre 2017 (1 299 millions d'euros au 31 décembre 2016).

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 2017						
	Total	Échéance					
		- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	1 914	21	21	21	719	12	1 120
Prêt moyen terme syndiqué	909	149	306	454	-	-	-
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	247	138	50	38	15	6	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	39	17	4	11	3	4	-
Autres dettes financières	54	46	8	-	-	-	-
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES	3 163	371	389	524	737	22	1 120
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2021 et 2024	(10)	-	-	-	7	-	(17)
Juste valeur des dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	14	14	-	-	-	-	-
TOTAL DES DETTES LIÉES AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	3 167	385	389	524	744	22	1 103

(en millions d'euros)	31 décembre 2016						
	Total	Échéance					
		- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	1 934	21	21	21	21	720	1 130
Prêt moyen terme syndiqué	972	-	324	324	324	-	-
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	316	197	79	31	9	-	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	62	23	16	10	11	2	-
Autres dettes financières	70	63	7	-	-	-	-
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES	3 354	304	447	386	365	722	1 130
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2021 et 2024	164	-	-	-	-	105	59
Juste valeur des dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	(3)	(3)	-	-	-	-	-
TOTAL DES DETTES LIÉES AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	3 515	301	447	386	365	827	1 189

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 2017 de 2 407 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 678 millions d'euros au 31 décembre 2017. La composante principale de ces lignes est un crédit syndiqué multidevises de 2 000 millions d'euros, à échéance 2020. Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent largement de faire face aux besoins de financement généraux du Groupe.

Les emprunts obligataires émis par le Groupe ainsi que le prêt moyen terme syndiqué, qui composent l'essentiel de la dette si l'on exclut les découverts bancaires, ne comportent pas de « covenants » financiers. Les clauses d'exigibilité anticipée (« credit default events ») sont de type standard (liquidation, cessation des paiements, défaut de paiement de la dette elle-même ou de remboursement d'une autre dette d'un montant supérieur à un seuil défini) et sont applicables généralement au-delà d'un seuil de 25 millions d'euros.

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017						
	Total	Échéance					
		2018	2019	2020	2021	2022	+ 5 ans
Paiements minimaux	194	11	11	12	12	12	136
Effets de l'actualisation	(105)	(11)	(11)	(12)	(12)	(12)	(47)
VALEUR ACTUALISÉE DES PAIEMENTS MINIMAUX	89	-	-	-	-	-	89

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2016						
	Total	Échéance					
		2017	2018	2019	2020	2021	+ 5 ans
Paiements minimaux	234	13	13	13	13	14	168
Effets de l'actualisation	(133)	(13)	(13)	(13)	(13)	(14)	(67)
VALEUR ACTUALISÉE DES PAIEMENTS MINIMAUX	101	-	-	-	-	-	101

Note 23 Autres dettes et passifs courants

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Avances et acomptes reçus	329	344
Dettes envers le personnel	586	588
Dettes fiscales (hors impôt société)	238	188
Produits constatés d'avance	452	483
Dérivés adossés aux actifs et passifs courants	11	60
Dérivés sur Eurobond 2021 et 2024	(10)	164
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	38	61
Autres passifs courants	170	217
TOTAL	1 814	2 105

Note 24 Engagements

Contrats de location simple

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017						
	Total	Échéance					
		2018	2019	2020	2021	2022	+ 5 ans
Engagements donnés							
Contrats de location simple	1 982	387	207	263	237	190	698
Engagements reçus							
Contrats de sous-locations immobilières	40	9	8	7	7	7	2



(en millions d'euros)	31 décembre 2016						
	Total	Échéance					
		2017	2018	2019	2020	2021	+ 5 ans
Engagements donnés							
Contrats de location simple	2 192	356	313	270	255	227	771
Engagements reçus							
Contrats de sous-locations immobilières	13	4	2	2	1	1	2

Les charges de location (nettes des revenus des sous-locations) se sont élevées à 335 millions d'euros en 2017 contre 344 millions d'euros en 2016.

Autres engagements

(en millions d'euros)	31 décembre 2017				
	Total	Échéance			+ 5 ans
		- 1 an	1 à 5 ans		
Engagements donnés					
Cautions et garanties ⁽¹⁾	195	39	36		120
Autres engagements ⁽²⁾	274	120	154		-
TOTAL	469	159	190		120
Engagements reçus					
Lignes de crédit confirmées non utilisées	2 678	528	2 150		-
Lignes de crédit non confirmées non utilisées	249	249	-		-
Autres engagements	19	4	9		6
TOTAL	2 946	781	2 159		6

(1) Au 31 décembre 2017, les cautions et garanties comprennent des engagements de versement dans des FCPI pour 70 millions d'euros jusqu'en 2027. Elles comprennent également environ 13 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.

(2) Il s'agit, à hauteur de 265 millions d'euros, de redevances minimum garanties dans le cadre de contrats d'exploitation d'espaces publicitaires.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			
	Total	Échéance		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties ⁽¹⁾	164	70	38	56
Autres engagements ⁽²⁾	375	122	250	3
TOTAL	539	192	288	59
Engagements reçus				
Lignes de crédit confirmées non utilisées	2 686	236	2 450	-
Lignes de crédit non confirmées non utilisées	251	251	-	-
Autres engagements	20	3	9	8
TOTAL	2 957	490	2 459	8

(1) Au 31 décembre 2016, les cautions et garanties comprennent une garantie de paiement des taxes immobilières et des charges relatives aux immeubles de Leo Burnett à Chicago, pour un montant total de 11 millions d'euros étalés jusqu'en 2022. Elles comprennent également environ 14 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.

(2) Il s'agit, à hauteur de 359 millions d'euros, de redevances minimum garanties dans le cadre de contrats d'exploitation d'espaces publicitaires.

Obligations liées aux bons de souscription d'actions

L'exercice des bons de souscription, qui peut intervenir à tout moment depuis le 24 septembre 2013 et ce jusqu'au 24 septembre 2022, entraîne une augmentation de capital de Publicis Groupe. La parité de remboursement a été ajustée d'un multiple de 1,015 afin de tenir compte de la part des distributions prélevée sur les réserves et les primes de la Société. Après l'annulation des bons de souscription rachetés au cours des précédents exercices ou exercés depuis le 24 septembre 2013, Publicis

Groupe est, au 31 décembre 2017, engagé à créer (dans l'hypothèse où les 1 161 509 bons de souscription d'actions restant en circulation seraient exercés) 1 178 932 actions de 0,40 euro de nominal et 30,10 euros de prime.

Autres engagements

Au 31 décembre 2017, il n'existe aucun engagement significatif de type nantissement, garantie ou sûreté réelle, ni aucun autre engagement hors-bilan significatif selon les normes comptables en vigueur.



Note 25 Instruments financiers

Bilan par catégorie d'instruments financiers

(en millions d'euros)	Valeur au bilan au 31 décembre 2017	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	169	-	85	81	3	-	-
Clients et comptes rattachés	9 750	-	-	9 750	-	-	-
Autres créances et actifs courants ⁽¹⁾	112	-	-	79	-	-	33
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 407	2 407	-	-	-	-	-
ACTIFS	12 438	2 407	85	9 910	3	-	33
Dettes financières à plus d'un an	2 780	-	-	-	-	2 780	-
Dettes financières à moins d'un an	350	-	-	-	-	350	-
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	3 130	-	-	-	-	3 130	-
Fournisseurs et comptes rattachés	11 541	-	-	11 541	-	-	-
Autres dettes et passifs courants ⁽²⁾	210	-	-	171	-	-	39
PASSIFS	14 881	-	-	11 712	-	3 130	39

(en millions d'euros)	Valeur au bilan au 31 décembre 2016	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	182	-	83	97	2	-	-
Clients et comptes rattachés	10 010	-	-	10 010	-	-	-
Autres créances et actifs courants ⁽¹⁾	194	-	-	70	-	-	124
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 228	2 228	-	-	-	-	-
ACTIFS	12 614	2 228	83	10 177	2	-	124
Dettes financières à plus d'un an	3 028	-	-	-	-	3 028	-
Dettes financières à moins d'un an	283	-	-	-	-	283	-
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	3 311	-	-	-	-	3 311	-
Fournisseurs et comptes rattachés	11 992	-	-	11 992	-	-	-
Autres dettes et passifs courants ⁽²⁾	502	-	-	217	-	-	285
PASSIFS	15 805	-	-	12 209	-	3 311	285

(1) À l'exception des créances fiscales, des avances et acomptes versés aux fournisseurs et des charges constatées d'avance (Voir note 17).

(2) À l'exception des avances et acomptes reçus, des dettes envers le personnel, des dettes fiscales et des produits constatés d'avance (Voir note 23).



Compte de résultat par catégorie d'instruments financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2017								
	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	-	-	-	-	-	-	-	(30)	-
Coût de l'endettement financier net	-	50	-	-	-	(101)	-	-	-
Autres charges et produits financiers ⁽¹⁾	-	-	(1)	-	-	-	(156)	-	155

(en millions d'euros)	31 décembre 2016								
	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	-	-	-	-	-	-	-	(23)	-
Coût de l'endettement financier net	-	33	-	-	-	(107)	-	-	-
Autres charges et produits financiers ⁽¹⁾	-	-	(1)	-	-	-	28	-	(17)

(1) À l'exclusion du coût financier lié à l'actualisation des provisions immobilières à long terme et aux provisions pour retraites (voir note 7).

Juste valeur

La valeur comptable des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est proche de la juste valeur, sauf pour les dettes financières, dont la juste valeur est de 3 319 millions d'euros au 31 décembre 2017 (contre une valeur comptable de 3 130 millions d'euros). Au 31 décembre 2016, la juste valeur des dettes financières était de 3 554 millions d'euros (contre une valeur comptable de 3 311 millions d'euros).

La juste valeur des Eurobonds, des emprunts obligataires avec option de conversion et des Oranes pour la partie dette a été calculée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus aux taux d'intérêts du marché (niveau 2 de juste valeur).

Hierarchie de la juste valeur

Le tableau ci-dessous présente une analyse des instruments financiers comptabilisés à la juste valeur en fonction de la méthode d'évaluation. Les différents niveaux de juste valeur ont été définis de la manière suivante :

- niveau 1 : prix cotés sur un marché actif pour des instruments identiques ;
- niveau 2 : données observables autres qu'un prix coté pour des instruments identiques sur un marché actif ;
- niveau 3 : données significatives non observables.

(en millions d'euros)	31 décembre 2017			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Placements liquides à court terme	1 390	-	-	1 390
Actifs financiers disponibles à la vente	73	-	17	90
Instruments dérivés Actifs	-	33	-	33
	1 463	33	17	1 513
Instruments dérivés Passifs	-	(39)	-	(39)
TOTAL	1 463	(6)	17	1 474

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Placements liquides à court terme	112	-	-	112
Actifs financiers disponibles à la vente	68	-	18	86
Instruments dérivés Actifs	-	124	-	124
	180	124	18	322
Instruments dérivés Passifs	-	(285)	-	(285)
TOTAL	180	(161)	18	37



Note 26 Gestion des risques

Exposition au risque de taux

La répartition des dettes entre taux fixe et taux variable est décidée par la direction du Groupe et revue périodiquement en fonction de l'évolution prévisible des taux d'intérêt.

À fin 2017, la dette financière brute du Groupe hors dettes sur compléments de prix d'acquisition et sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) se trouve composée :

- à hauteur de 83 % par des emprunts à taux fixe dont le taux moyen 2017 a été de 3 % ;
- à hauteur de 17 % par des emprunts à taux variable.

Le tableau suivant présente la valeur comptable au 31 décembre 2017 par échéance des instruments financiers du Groupe qui sont exposés au risque de taux d'intérêt :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2017	Échéances		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Taux fixe				
Eurobond 2021 ^{(2) (3)}	696	-	696	-
Eurobond 2023 ⁽³⁾	493	-	-	493
Eurobond 2024 ^{(1) (3)}	603	-	-	603
Prêt moyen terme syndiqué ⁽⁴⁾	463	-	463	-
Dettes liées à des contrats de location financement	89	-	-	89
PASSIF (ACTIF) NET À TAUX FIXE	2 344	-	1 159	1 185
Taux variable				
Prêt moyen terme syndiqué	446	149	297	-
Emprunts bancaires	21	13	8	-
Soldes créditeurs de banques	27	27	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 407)	(2 407)	-	-
Autres actifs financiers	(169)	(169)	-	-
PASSIF (ACTIF) NET À TAUX VARIABLE	(2 082)	(2 387)	305	-

(1) Les swaps sur Eurobond 2024 ont les caractéristiques suivantes :

- 300 M€ équivalent, 10 ans, à 2,994 % taux fixe ;
- 300 M€ équivalent, 10 ans, à 2,965 % taux fixe.

(2) Les swaps sur Eurobond 2021 ont les caractéristiques suivantes :

- 350 M€ équivalent, 7 ans, à 2,921 % taux fixe ;
- 350 M€ équivalent, 7 ans, à 2,918 % taux fixe.

(3) Net des frais d'émission.

(4) Swap de taux d'intérêt de taux variable à taux fixe contracté en 2017 sur la composante en dollars US (555 millions de dollars US) (voir note 22).

Exposition au risque de change

Actif net

Le tableau ci-après présente l'actif net du Groupe au 31 décembre 2017 ventilé sur les principales devises :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2017	Euro ⁽¹⁾	Dollar US	Livre Sterling	Réal Brésilien	Yuan	Autres
Actifs	23 780	3 821	12 243	1 526	509	1 474	4 207
Passifs	(17 822)	(4 130)	(8 836)	(821)	(286)	(959)	(2 790)
ACTIF NET	5 958	(309)	3 407	705	223	515	1 417
Effet des couvertures de change ⁽²⁾		2 270	(2 474)	341	-	2	(139)
ACTIF NET APRÈS COUVERTURE	5 958	1 961	933	1 046	223	517	1 278

(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 :

	2017	2016
Euro	15 %	15 %
Dollar US	52 %	52 %
Livre Sterling	9 %	9 %
Autres	24 %	24 %
TOTAL DES REVENUS	100 %	100 %

L'impact d'une baisse de 1 % du cours de l'euro par rapport au Dollar US et à la Livre Sterling serait (impact favorable) :

- de 58 millions d'euros sur le revenu consolidé 2017 ;
- de 9 millions d'euros sur la marge opérationnelle 2017.

Les transactions commerciales sont majoritairement effectuées dans les devises locales des pays au sein desquels elles sont réalisées. De ce fait, les risques de change en découlant sont peu significatifs et font l'objet ponctuellement d'opérations de couverture.

En ce qui concerne les opérations de prêts/emprunts intragroupe, celles-ci font l'objet de couvertures appropriées, dès lors qu'elles présentent une exposition significative nette au risque de change.

Les instruments financiers dérivés utilisés sont en général des contrats de change à terme ou des swaps de devises.

Le tableau ci-dessous détaille l'antériorité des créances clients facturées, sur les deux derniers exercices :

(en millions d'euros)	2017	2016
Créances non échues	6 023	6 295
Créances échues :		
Jusqu'à 30 jours	418	516
31 à 60 jours	120	150
61 à 90 jours	68	50
91 à 120 jours	29	28
Plus de 120 jours	141	128
TOTAL CRÉANCES ÉCHUES	776	872
CRÉANCES CLIENTS FACTURÉES	6 799	7 167
Dépréciation	(90)	(85)
CRÉANCES CLIENTS FACTURÉES NETTES	6 709	7 082

Information sur les principaux clients

(en % du revenu)	2017	2016
Cinq premiers clients	13 %	14 %
Dix premiers clients	19 %	20 %
Vingt premiers clients	30 %	30 %
Trente premiers clients	36 %	37 %
Cinquante premiers clients	44 %	45 %
Cent premiers clients	55 %	55 %

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.



Exposition au risque de contrepartie bancaire

Le Groupe a défini une politique de sélection des banques autorisées comme contrepartie pour l'ensemble de ses filiales. Cette politique rend obligatoire les dépôts de liquidités auprès des banques autorisées et plus généralement le recours à ces seules banques pour l'ensemble des services bancaires. La liste des banques autorisées est revue périodiquement par le département « Trésorerie » du Groupe. Les exceptions à cette politique sont gérées de façon centralisée pour l'ensemble du Groupe par la Trésorerie.

En complément, des analyses sont effectuées, afin de s'assurer que la majeure partie de la trésorerie et des équivalents de trésorerie est déposée auprès des banques autorisées.

Autre

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

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. La nouvelle organisation du Groupe mise en place au 1^{er} janvier 2016 a conduit principalement à regrouper les réseaux d'agences existants par pôles mais conserve une approche centrée sur les clients. De ce fait, la nouvelle organisation n'a pas fondamentalement changé l'analyse de l'information sectorielle à présenter.

Ainsi le Groupe a identifié des secteurs opérationnels qui correspondent aux pôles et qui peuvent être regroupés dans la mesure où leurs

caractéristiques économiques sont similaires (convergence des niveaux de marge des différents secteurs opérationnels) ainsi que la nature des services fournis aux clients (panel complet de services publicitaires et de communication) et le type de clients auxquels sont destinés ces services (la très grande majorité des 50 premiers clients du Groupe 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 2017

(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⁾	2 758	5 187	1 060	389	296	9 690
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(55)	(76)	(22)	(5)	(3)	(161)
Marge opérationnelle	423	831	151	64	36	1 505
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(15)	(54)	(2)	(2)	-	(73)
Perte de valeur	(52)	(2)	(58)	-	(3)	(115)
Autres produits et charges non courants	20	(15)	4	(4)	(6)	(1)
Résultat opérationnel après perte de valeur	376	760	95	58	27	1 316
Informations concernant le bilan						
Écarts d'acquisitions nets	2 415	4 393	1 066	372	204	8 450
Immobilisations incorporelles nettes	109	1 002	1	9	3	1 124
Immobilisations corporelles nettes	304	213	51	14	8	590
Autres actifs financiers	104	29	29	5	2	169
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(53)	(54)	(21)	(5)	(3)	(136)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	13	(12)	1	(1)	1	2
Acquisitions de filiales	(90)	(163)	(19)	(8)	(9)	(289)

(1) Compte tenu du mode de détermination de cet indicateur (différence entre les ventes et les achats externes liés aux ventes) il n'y a pas d'éliminations entre les différentes zones.



Voir l'information sur l'exposition au risque de change qui présente les passifs par devise en note 26.

Exercice 2016

(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⁾	2 760	5 236	1 085	365	287	9 733
Dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(56)	(78)	(23)	(5)	(4)	(166)
Marge opérationnelle	429	813	173	51	50	1 516
Dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(18)	(56)	(2)	(3)	-	(79)
Perte de valeur	(310)	(1 029)	(59)	(1)	(41)	(1 440)
Autres produits et charges non courants	13	-	-	(2)	1	12
Résultat opérationnel après perte de valeur	114	(272)	112	45	10	9
Informations concernant le bilan						
Écarts d'acquisitions nets	2 484	4 850	1 195	416	205	9 150
Immobilisations incorporelles nettes	127	1 202	2	12	2	1 345
Immobilisations corporelles nettes	300	259	55	17	9	640
Autres actifs financiers	105	39	31	5	2	182
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(70)	(66)	(30)	(4)	(3)	(173)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(8)	(4)	1	-	(1)	(12)
Acquisitions de filiales	(110)	(88)	(28)	(5)	(9)	(240)

(1) Compte tenu du mode de détermination de cet indicateur (différence entre les ventes et les achats externes liés aux ventes) il n'y a pas d'éliminations entre les différentes zones.



Note 28 Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA

Deux types de plans d'actions gratuites ont été mis en place au cours de l'année 2017, avec les caractéristiques suivantes :

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2017 » (mai 2017)

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 trois 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 2017. L'attribution, effectuée en mai 2017, deviendra effective en mai 2020.

- Plan d'incentive à long terme dit « Plan Sapiant 2017 » (juin 2017)

Conformément aux accords conclus lors de l'acquisition de Sapiant et à titre transitoire pour les années 2015 à 2017, il a été mis en place au titre de l'année 2017, parallèlement au LTIP 2017 qui ne concerne que les salariés du Groupe à l'exclusion de ceux de Publicis.Sapiant, deux plans spécifiques au bénéfice des seuls dirigeants et salariés de Publicis.

Sapiant. Le premier plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit juin 2017, 2018, 2019 et 2020). Le second plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2017, 2018 et 2019. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en juin 2020.

Par ailleurs, en 2017, il a été procédé à la mesure de la performance des plans suivants :

- LTIP 2016 : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2016 est de 50 % ;
- plans Sapiant 2015 et 2016 : les objectifs fixés pour 2016 n'ont pas été atteints ;
- plan Lionlead3 2016-2018 : les objectifs fixés pour l'année 2016 ont été atteints à 75 %.

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 2017

Plans	Type ⁽¹⁾	Date d'attribution	Prix d'exercice des options (en euros)	Options restant à lever au 1 ^{er} janvier 2017 (ou si postérieure : date d'attribution)	Options annulées, prescrites ou transférées ⁽²⁾ en 2017	Options exercées en 2017	Options restant à lever au 31 décembre 2017	Dont exerçables au 31 décembre 2017	Date limite de levée	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
23 ^e tranche LTIP 2006-2008	A	24/08/2007	31,31	111 419	(29 980)	(81 439)	-	-	24/08/2017	-
Co-investissement 2013 France – options	A	30/04/2013	52,76	323 371	-	(39 358)	284 013	284 013	30/04/2023	5,33
Co-investissement 2013 Hors France – options	A	30/04/2013	52,76	1 790 362	(48 823)	(638 015)	1 103 524	1 103 524	30/04/2023	5,33
TOTAL DES TRANCHES				2 225 152	(78 803)	(758 812)	1 387 537	1 387 537		

(1) A = options d'achat d'actions – S = options de souscription d'actions.

(2) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

La période d'acquisition des droits des plans ci-dessus est terminée, mais l'exercice des options reste soumis à une condition de présence jusqu'à la date d'exercice de celles-ci.

Mouvements sur plans de stock-options Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2017		2016	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
OPTIONS AU 1^{er} JANVIER	2 225 152	51,69	5 372 943	50,72
Options attribuées durant l'exercice	-	-	-	-
Options exercées ⁽¹⁾	(758 812)	50,46	(404 760)	33,75
Options annulées ou prescrites	(78 803)	44,60	(2 743 031)	52,43
OPTIONS AU 31 DÉCEMBRE	1 387 537	52,76	2 225 152	51,69
Dont exerçables	1 387 537	52,76	434 790	47,26

(1) Cours moyen de levée des options (en euros)

61,88

62,10



Plans d'actions gratuites Publicis Groupe à l'origine

Caractéristiques des plans d'actions gratuites Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2017

Plans	Date d'attribution initiale	Attributions au 1 ^{er} janvier 2017 (ou si postérieure : date d'attribution)	Actions annulées, prescrites ou transférées ⁽¹⁾ en 2017	Actions ayant fait l'objet d'une attribution définitive en 2017 ⁽²⁾	Actions restant à attribuer au 31 décembre 2017	Date d'attribution définitive ⁽³⁾	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan 50 actions gratuites 2013 – 26 pays	01/02/2013	116 400	(2 125)	(114 275)	-	01/02/2017	-
Plan LTIP 2013 – Hors France	16/04/2013	252 990	(34 796)	(218 194)	-	16/04/2017	-
Plan LTIP 2013-2015 (membres du Directoire Hors France)	17/06/2013	18 632	-	(18 632)	-	17/06/2017	-
Plan de co-investissement 2013 Hors France – Actions	30/04/2013	504 118	1 365	(505 483)	-	30/04/2017	-
Plan LTIP 2014 – France	20/03/2014	34 781	(2 300)	(32 481)	-	20/03/2017	-
Plan LTIP 2014 – Hors France	20/03/2014	229 325	(16 467)	-	212 858	20/03/2018	0,22
Plan LTIP 2015 – France	17/04/2015	36 182	(900)	-	35 282	17/04/2018	0,29
Plan LTIP 2015 – Hors France	17/04/2015	247 201	(18 638)	-	228 563	17/04/2019	1,29
Plan Sapient 2015 (4 ans)	17/04/2015	277 452	(48 459)	(116 043)	112 950	2016 à 2019	1,29
Plan Sapient 2015 (3 ans)	17/04/2015	42 665	(30 774)	(5 628)	6 263	17/04/2018	0,29
Plan LTIP 2016	23/06/2016	745 600	(428 100)	-	317 500	23/06/2019	1,48
Plan LTIP 2016-2018 Directoire & Directoire +	23/06/2016	120 000	-	-	120 000	23/06/2019	1,48
Plan LionLead3 2016 – France	16/06/2016	509 652	40 822	-	550 474	16/06/2019	1,46
Plan LionLead3 2016 – International	16/06/2016	3 239 379	(429 177)	-	2 810 202	16/06/2020	2,46
Plan LionLead3 2016 – Directoire & Directoire +	16/06/2016	833 976	(173 745)	-	660 231	23/06/2019	1,48
Plan Sapient 2016 (4 ans)	15/04/2016	381 342	(53 301)	(101 259)	226 782	2017 à 2020	2,29
Plan Sapient 2016 (3 ans)	15/04/2016	61 262	(43 954)	(9 328)	7 980	15/04/2019	1,29
Plan LTIP 2017	18/05/2017	678 450	(11 550)	-	666 900	18/05/2020	2,38
Plan Sapient 2017 (4 ans)	15/06/2017	240 048	(12 138)	-	227 910	2018 à 2021	3,46
Plan Sapient 2017 (3 ans)	15/06/2017	287 952	(25 602)	-	262 350	15/06/2020	2,46

TOTAL DES PLANS D' ACTIONS GRATUITES

8 857 407 (1 289 839) (1 121 323) 6 446 245

(1) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

(2) Dans des cas exceptionnels, prévus dans les règlements de plans, il peut être procédé à des livraisons d'actions avant la fin de la période d'acquisition.

(3) Plans attribués avant 2016 : les bénéficiaires français doivent respecter une période d'indisponibilité supplémentaire de deux ans après l'attribution définitive.

L'attribution des 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 LTIP 2012 à 2017, pour le plan de co-investissement

2013 en ce qui concerne les seuls membres du Directoire, pour les plans Sapient 2015 à 2017 dont la période d'acquisition est de 3 ans, et enfin pour le plan LionLead3 (en outre soumis à une condition de marché).

Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2017	2016
ATTRIBUTIONS PROVISOIRES AU 1^{er} JANVIER	7 650 957	3 019 291
Attributions provisoires de l'année	1 206 450	6 101 239
Attributions définitives (livraisons)	(1 121 323)	(299 238)
Attributions devenues caduques	(1 289 839)	(1 170 335)
ATTRIBUTIONS PROVISOIRES AU 31 DÉCEMBRE	6 446 245	7 650 957

**Détermination de la juste valeur des actions gratuites Publicis Groupe attribuées au cours de l'exercice**

Actions gratuites	LTIP 2017 ⁽¹⁾	Sapient 2017 (4 ans)	Sapient 2017 (3 ans) ⁽²⁾
Date du Directoire	18/05/2017	15/06/2017	15/06/2017
Nombre d'actions attribuées à l'origine	678 450	240 048	287 952
Valorisation initiale de l'action attribuée (Moyenne pondérée, en euros)	59,38	61,48	60,36
Hypothèses :			
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	65,50	67,10	67,10
Période d'acquisition (en années)	3	4	3

(1) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour l'année 2017.

(2) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour les années 2017, 2018 et 2019.

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 2017 de ces plans s'élève à 55 millions d'euros hors impôt et charges sociales, contre 55 millions d'euros en 2016 (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 2017, la probabilité d'atteinte des objectifs retenue pour l'exercice 2017 a été la suivante :

- plan LTIP 2017 : 50 % ;
- plan LTIP 2016-2018 (Directoire & Directoire +) : 50 % ;
- plan Lionlead3 2016-2018 (Hors Directoire & Directoire +) : 75 % ;
- plan LionLead3 2016-2018 (Directoire & Directoire +) : 75 % ;
- plans Sapient 2015, 2016 et 2017 (performance 3 ans) : 100 %.

Note 29 Informations relatives aux parties liées**Opérations réalisées avec les parties liées**

Le solde des opérations réalisées avec des parties liées est présenté ci-dessous et concerne principalement les entités OnPoint et ZAG en 2017 et OnPoint et Viva Tech en 2016 :

(en millions d'euros)	2017	2016
Créances	13	22
Dettes	-	7

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)	2017	2016
Rémunération brute totale ⁽¹⁾	(10)	(10)
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽²⁾	-	-
Autres avantages à long terme ⁽³⁾	6	1
Païement en actions ⁽⁴⁾	(2)	(2)

(1) Rémunérations, primes, indemnités, jetons de présence et avantages en nature payés au cours de l'exercice.

(2) Variation des provisions pour retraites (impact net sur le compte de résultat).

(3) Dotation/reprise aux provisions pour rémunérations et bonus conditionnels différés.

(4) Charge enregistrée au compte de résultat au titre des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que des plans d'actions gratuites de Publicis Groupe.

Par ailleurs, le montant global provisionné au 31 décembre 2017 au titre des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme concernant les dirigeants s'élève à 1 million d'euros. Ce montant était de 7 millions d'euros au 31 décembre 2016.



Note 30 Événements postérieurs à la clôture

Néant

Note 31 Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau

Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2017 et 2016 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)		%	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Commissariat aux comptes												
Publicis Groupe SA (société mère)	0,9	0,9	13 %	13 %	0,4	0,4	8 %	8 %	1,3	1,3	11 %	11 %
Certification des comptes	0,8	0,7			0,4	0,4			1,2	1,1		
Autres services	0,1	0,2			0	0			0,1	0,2		
Filiales	0,2	0,3	3 %	4 %	0,6	0,6	12 %	13 %	0,8	0,9	7 %	8 %
Certification des comptes	0,2	0,3			0,6	0,6			0,8	0,9		
Autres services	0	0			0	0			0	0		
SOUS-TOTAL	1,1	1,2	16 %	17 %	1,0	1,0	20 %	21 %	2,1	2,2	18 %	19 %
Réseau												
Certification des comptes	5,3	5,3	78 %	76 %	3,7	3,7	74 %	77 %	9,0	9,0	76 %	76 %
Autres services	0,4	0,5	6 %	7 %	0,3	0,1	6 %	2 %	0,7	0,6	6 %	5 %
SOUS-TOTAL	5,7	5,8	84 %	83 %	4,0	3,8	80 %	79 %	9,7	9,6	82 %	81 %
TOTAL	6,8	7,0	100 %	100 %	5,0	4,8	100 %	100 %	11,8	11,8	100 %	100 %

Note 32 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2017

A) Sociétés consolidées par intégration globale

Les sociétés ci-dessous sont les sociétés opérationnelles ayant un revenu 2017 d'au moins 10 millions d'euros.

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Metrobus Publicité SA	67,00 %	67,00 %	France
Mediagare SNC	100,00 %	67,00 %	France
MediaRail SNC ⁽²⁾	100,00 %	67,00 %	France
Drugstore Champs-Élysées SNC	100,00 %	100,00 %	France
Razorfish France SAS	100,00 %	100,00 %	France
Marcel SAS	100,00 %	99,99 %	France
Publicis Conseil SA	99,99 %	99,99 %	France
Publicis Consultants France SARL	99,99 %	99,99 %	France
Publicis Activ France SA	100,00 %	99,95 %	France
Leo Burnett SAS	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Life Brands SA	100,00 %	100,00 %	France
Saatchi & Saatchi SAS ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	France



Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Publicis Media France SA ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Events SAS ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	France
DigitasLBI SAS	100,00 %	100,00 %	France
Independance Media SAS	100,00 %	100,00 %	France
Advance Marketing Services SAS	100,00 %	100,00 %	France
World Advertising Movies SAS	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Webformance SAS ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	France
Publicis ETO SAS ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	France
SCAP SARL	100,00 %	100,00 %	France
The Creative Counsel Pty Ltd	100,00 %	70,35 %	Afrique du Sud
MMS Communication South Africa Pty Ltd	100,00 %	70,35 %	Afrique du Sud
AKM3 GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
MetaDesign GmbH ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Allemagne
CNC AG	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Zenithmedia Dusseldorf GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Saatchi & Saatchi GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Leo Burnett GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Performics – Newcast GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Starcom MediaVest Group Germany GmbH ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Sapient GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Publicis Pixelpark GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Publicis Media GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Pixelpark GmbH ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Abdulkader Suleiman El Khereiji & Bro-thers Advertising Company	100,00 %	100,00 %	Arabie Saoudite
MMS Comunicaciones Argentina SRL	100,00 %	100,00 %	Argentine
Match Media Australia Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Loyalty Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Saatchi & Saatchi Australia Pty Ltd ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Australie
Leo Burnett (VIC) Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Leo Burnett Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Starcom MediaVest Group Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Australia Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Sapient Razorfish Australia Pty Limited ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Australie
ZenithOptimedia Australia Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Proximedia SA	100,00 %	100,00 %	Belgique
DPZ&T Comunicação Ltda	100,00 %	100,00 %	Brésil
PBC Comunicação Ltda	100,00 %	100,00 %	Brésil
Leo Burnett Publicidade Ltda	99,99 %	99,99 %	Brésil
F/Nazca S&S Publicidade Ltda	98,00 %	98,00 %	Brésil
Talent Marcel Comunicação e Planejamento Ltda	99,78 %	99,78 %	Brésil
BRZ/Neogama Comunicacoes Ltda	100,00 %	100,00 %	Brésil
Leo Burnett Company Ltd	100,00 %	100,00 %	Canada
TMG MacManus Canada Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
Publicis Canada Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
Saatchi & Saatchi Advertising Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
Sapient Canada Inc	100,00 %	100,00 %	Canada



Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
GB/2 Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
Nurun Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
MMS Communications Chile SA	100,00 %	100,00 %	Chili
Shanghai Genedigi Brand Management Co Ltd ⁽¹⁾	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
Manning Selvage & Lee Public Relations Consultancy Beijing Co Ltd ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Chine
Publicis.Sapient China Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
MMS Comunicaciones Colombia SAS	100,00 %	100,00 %	Colombie
Leo Burnett Inc ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Corée
Flip Media FZ LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Leo Burnett FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Publicis Middle East FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Publicis Media FZ LLC ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Blue449 Agencia de medios, SL ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Espagne
Starcom MediaVest Group Iberia SL	100,00 %	100,00 %	Espagne
Publicis Comunicacion Espana SL	100,00 %	100,00 %	Espagne
Zenith Media SL	100,00 %	100,00 %	Espagne
Vertiba LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Expicient Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Run Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Rokkan Media LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Moxie Marketing Services LLC ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Televest Entertainment Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Martin Retail Group	70,00 %	70,00 %	États-Unis
Kekst & Company Inc ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Hawkeye Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Company Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Prodigious USA Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Health LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Healthcare Solutions Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MSLGROUP Americas Inc ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Media Inc ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
VNC Communications Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Blue 449 Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MediaVest Worldwide Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi North America Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Digitas Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Zenith Media Services Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Conill Advertising Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi X Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Detroit Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Starcom Worldwide Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Apex Exchange LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis



Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Sapient Corporation	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Sapient Government Services Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Mphasize LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
La Comunidad Corporation	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Fallon Group Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Bartle Bogle Hegarty Inc ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
3 Share Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Health Media LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Alpha 245 Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
LVL Sunset LLC ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Denuo Ltd	100,00 %	100,00 %	Hong-Kong
MMS Communications Hungary Kft	100,00 %	100,00 %	Hongrie
Law & Kenneth Saatchi & Saatchi Pvt Ltd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Inde
TLG India Pvt Ltd	100,00 %	100,00 %	Inde
Publicis Communications Pvt Ltd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Inde
Sapient Consulting Pvt Ltd	100,00 %	100,00 %	Inde
PT. Star Reachers Indonesia	100,00 %	51,00 %	Indonésie
Super Push (Marketing Systems) Ltd	100,00 %	98,04 %	Israël
BBR Baumann Ber Rivnay Ltd	100,00 %	98,04 %	Israël
Zenith Italy Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Publicis Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Leo Burnett Company Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Publicis Sapient Italy Srl ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Italie
Publicis Media Italy Srl ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Italie
Beacon Communications KK	66,00 %	66,00 %	Japon
MMS Communications KK	100,00 %	100,00 %	Japon
Star Reacher Advertising (M) Sdn Bhd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Malaisie
MMS Communication Mexico SA de CV ⁽¹⁾	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
MMS New Zealand Ltd	100,00 %	100,00 %	Nouvelle-Zélande
Publicis Media Norway AS ⁽¹⁾	100,00 %	90,10 %	Norvège
MMS Communications Netherlands BV	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
DMX Media BV	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
Publicis Asociados S.A.C. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Pérou
Publicis Jimenez Basic Inc	100,00 %	80,22 %	Philippines
ZenithOptimedia Group sp z.o.o ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Pologne
Interactive Solutions Sp. z.o.o	100,00 %	100,00 %	Pologne
Starcom sp z.o.o	100,00 %	100,00 %	Pologne
MMS Communication s.r.o ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	République Tchèque
Langland Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Seven Seconds Ltd ⁽²⁾	81,00 %	81,00 %	Royaume-Uni
Walker Media Ltd ⁽¹⁾	75,87 %	75,87 %	Royaume-Uni
MSL Group 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



Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
ZenithOptimedia Ltd ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Leo Burnett Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
PG Media Services Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Healthcare Communications Group Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Prodigious UK Ltd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
ZenithOptimedia International Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Digital & Direct Communications Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Sapient Limited UK	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
DigitasLBi Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
CNC Communications & Network Consulting Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
BBH Partners LLP	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Star Reachers 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
Sapient Consulting (Singapore) Pte Ltd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Singapour
BBH Communications (Asia Pacific) Pte Ltd	100,00 %	100,00 %	Singapour
DigitasLBi Sverige AB	100,00 %	100,00 %	Suède
Publicis Media Sweden AB	100,00 %	100,00 %	Suède
Publicis Media Switzerland AG ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Suisse
Sapient Switzerland GmbH ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Suisse
Leo Burnett SA Switzerland	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Communications Schweiz AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Leo Burnett Company Ltd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Taiwan
Denuo Ltd Taiwan Branch	100,00 %	100,00 %	Taiwan
Star Reachers Group Company Ltd	100,00 %	100,00 %	Thaïlande

(1) Changement de dénomination sociale.

(2) Sociétés figurant dans la liste 2017 qui ne figuraient pas dans la liste 2016.

B) Principales sociétés consolidées par mise en équivalence

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Burrell Communications Group	49,00 %	49,00 %	États-Unis
Jana Mobile Inc	21,00 %	21,00 %	États-Unis
OnPoint Consulting Inc ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Somupi SA	34,00 %	34,00 %	France
Matomy Media Group Ltd	24,90 %	24,90 %	Israël
Insight Redefini Ltd	25,00 %	25,00 %	Nigeria

(1) Cette entité, bien que détenue à 100 %, n'est cependant pas contrôlée par le Groupe qui n'a qu'une influence notable.



5.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

À l'Assemblée générale de la société Publicis Groupe,

I. Opinion sur les comptes consolidés

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Publicis Groupe relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et

donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

II. Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

III. Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.



Reconnaissance du revenu

(Note 1.3 « Revenu » de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	<p>Les contrats de prestation entre le Groupe et ses clients comportent des éléments contractuels spécifiques. Les normes comptables d'enregistrement de ce type de contrat requièrent une analyse approfondie des obligations contractuelles et des critères de reconnaissance de la réalisation des prestations, en particulier pour les contrats complexes. Le montant total du revenu s'est élevé à 9 690 millions d'euros au 31 décembre 2017.</p> <p>Une erreur dans l'analyse des obligations contractuelles et dans leur réalisation peut conduire à une comptabilisation erronée du revenu.</p> <p>En conséquence, nous considérons que la reconnaissance du revenu constitue un point clé de notre audit.</p>
Notre réponse	<ul style="list-style-type: none"> • Pour chaque typologie de contrat, nous avons pris connaissance du processus de reconnaissance du revenu établi par la direction, depuis la conclusion du contrat, la réalisation des prestations, la facturation et son enregistrement comptable, jusqu'à la réception des paiements. • Nous avons procédé à une évaluation des contrôles clés portant sur les processus et les systèmes d'information relatifs aux revenus. • Nous avons examiné le caractère approprié et la correcte application des principes et méthodes comptables relatifs à la reconnaissance du revenu. • Nous avons effectué des tests de détail sur la correcte comptabilisation du revenu par rapport aux contrats signés et autres preuves externes, et vérifié la correcte séparation des exercices. • Nous avons examiné le caractère recouvrable des créances clients.

Évaluation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles

(Notes 1.3 « Écarts d'acquisition », 5, 10 et 11 de l'annexe aux comptes consolidés)

5

Risque identifié	<p>Le développement des activités de la société Publicis Groupe passe notamment par des opérations de croissance externe. Ces acquisitions ont donné lieu à l'inscription au bilan consolidé d'écarts d'acquisition et d'actifs incorporels significatifs. Au 31 décembre 2017, le montant des écarts d'acquisition nets dans le bilan consolidé s'est élevé à 8 450 millions d'euros et le montant des immobilisations incorporelles nettes s'est élevé à 1 124 millions d'euros. Le montant des dépréciations dans le cadre des tests de dépréciation s'est élevé à 108 millions d'euros pour l'année 2017.</p> <p>La société Publicis Groupe effectue un test de dépréciation au moins annuellement. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur recouvrable devient inférieure à la valeur comptable, la valeur recouvrable étant la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur nette des coûts de transaction.</p> <p>L'évaluation de la valeur recouvrable de ces actifs fait appel à de nombreuses estimations et à des jugements de la part de la direction de la société Publicis Groupe et notamment à l'appréciation de l'environnement concurrentiel, économique et financier des pays dans lesquels le Groupe opère, de la capacité à réaliser les flux de trésorerie opérationnels découlant des plans stratégiques, en particulier les niveaux de revenu et de marge opérationnelle, et de la détermination des taux d'actualisation et de croissance.</p> <p>Nous considérons que la valorisation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles, constitue un point clé de notre audit compte tenu de leur sensibilité aux hypothèses retenues par la direction et du montant significatif dans les états financiers.</p>
Notre réponse	<ul style="list-style-type: none"> • Nous avons obtenu une compréhension de la procédure et des contrôles clés mis en place par la direction pour la réalisation des tests de dépréciation et notamment pour la détermination des flux de trésorerie utilisés dans le calcul de la valeur recouvrable. • Pour apprécier la fiabilité des données issues du plan d'affaires entrant dans le calcul de la valeur recouvrable, nous avons : <ul style="list-style-type: none"> – comparé les projections des plans d'affaires 2018 avec les plans d'affaires précédents ainsi que les résultats réels des exercices concernés ; – effectué des entretiens avec l'expert indépendant intervenant pour la société Publicis Groupe dans le cadre des tests de dépréciation et les responsables financiers et opérationnels de la société Publicis Groupe pour évaluer les principales hypothèses utilisées dans les plans d'affaires et confronter ces hypothèses avec les explications obtenues ; – comparé les principales hypothèses retenues par la direction de la société Publicis Groupe sur le revenu, la marge opérationnelle et les investissements par rapport à des données externes si disponibles, telles que des études de marché ou notes d'analystes ; – évalué les analyses de sensibilité effectuées par l'expert indépendant et effectué nos propres analyses de sensibilité sur les hypothèses clés pour apprécier les impacts éventuels de ces hypothèses sur les conclusions des tests de dépréciation. • Concernant les modèles utilisés pour la détermination des valeurs recouvrables, nous avons fait intervenir nos experts en évaluation pour : <ul style="list-style-type: none"> – tester la fiabilité mathématique des modèles et recalculer les valeurs ; – évaluer les méthodologies de détermination des taux d'actualisation et de croissance infinie, comparer ces taux avec des données de marché ou des sources externes et recalculer ces taux avec nos propres sources de données. • Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans la note 5 de l'annexe aux comptes consolidés, qui explique les principales hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables et des analyses de sensibilité sur le pôle Publicis.Sapient.



Provisions pour risques et litiges

(Notes 1.3 « Provisions », 8 « Provisions fiscales » et 20 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	<p>Du fait de son implantation dans plus de 100 pays, la société Publicis Groupe est soumise à des lois et des réglementations (y compris fiscales) variées, complexes et en constante mutation.</p> <p>De plus, dans le cadre de l'exercice de son activité, la société Publicis Groupe peut être assignée ou conjointement citée dans une action judiciaire intentée à son encontre ou à l'encontre de ses filiales ou de ses clients par des tiers, par des concurrents de ses clients, par une autorité administrative ou de régulation ou encore par une association de consommateurs.</p> <p>L'évaluation par la direction des risques afférents a conduit la société Publicis Groupe à comptabiliser des provisions pour risques et litiges à hauteur de 269 millions d'euros au 31 décembre 2017 (contre 237 millions d'euros au 31 décembre 2016). Compte tenu de la matérialité de ces provisions, de l'incertitude sur l'issue des procédures engagées et du degré de jugement élevé de la direction dans l'estimation des risques et des montants comptabilisés, nous considérons les risques et les litiges et la sous-évaluation des provisions correspondantes comme un point clé de notre audit.</p>
Notre réponse	<ul style="list-style-type: none">• Nous avons examiné les procédures mises en œuvre par la direction afin d'identifier et recenser l'ensemble des risques liés à un procès ou un litige de nature commerciale, réglementaire ou fiscale.• Nous avons considéré les rapports internes relatifs aux litiges préparés par les équipes locales et compilés par la Direction juridique.• Nous avons apprécié l'estimation des coûts liés à ces risques :<ul style="list-style-type: none">– en prenant connaissance de l'analyse des risques effectuée par la société Publicis Groupe et en discutant de chaque litige important, en phase contentieuse ou précontentieuse, avec la Direction juridique et, le cas échéant, la direction fiscale, de la Société et de ses filiales ;– en interrogeant les conseils externes de la société Publicis Groupe ou en obtenant des avis juridiques pour les litiges les plus significatifs afin de confirmer notre compréhension des litiges clos ou en cours ;– en appréciant le caractère approprié des informations relatives aux risques liés à un procès ou litige de nature commerciale, réglementaire ou fiscal, présentées en annexe aux comptes consolidés.

Impôt courant et impôts différés : évaluation des effets de la réforme fiscale américaine

(Notes 8 « Impôt sur le résultat » et 23 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	<p>La réforme fiscale américaine ayant été adoptée le 22 décembre 2017, la norme IAS 12 impose d'en tirer les conséquences en matière d'évaluation des soldes d'impôt courant et d'impôts différés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2017. La société Publicis Groupe est concernée principalement par deux dispositions de cette réforme : la baisse du taux d'impôt qui impacte les soldes d'impôts différés au 31 décembre 2017 à hauteur de 200 millions d'euros et l'impôt à payer au titre des bénéfices non distribués estimé à 139 millions d'euros au 31 décembre 2017.</p> <p>Compte tenu de la difficulté à remonter et documenter sur trente ans des données détaillées par entité et de l'absence de recul à date sur l'interprétation de la loi, nous considérons l'évaluation de l'impôt à payer au titre des bénéfices non distribués comme un point clé de notre audit.</p>
Notre réponse	<ul style="list-style-type: none">• Nous avons obtenu une compréhension de la méthodologie utilisée pour la détermination de l'impôt sur les bénéfices non distribués, analysé le modèle de calculs spécifiquement élaboré et vérifié l'exactitude arithmétique des calculs.• Nous avons réalisé des tests de détail sur les données entrant dans la détermination des impacts sur l'impôt courant : tests sur la qualité des extractions du système d'information utilisées, et rapprochements, par sondages, de certaines données aux éléments de justification disponibles.• Nous avons effectué nos propres analyses de sensibilité sur les hypothèses clés pour apprécier les impacts éventuels de ces hypothèses sur le montant de l'impôt à payer.• Nous avons apprécié le caractère approprié des informations relatives à la réforme fiscale présentées en annexe aux comptes consolidés.



IV. Vérification du rapport sur la gestion du Groupe

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.

V. Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Publicis Groupe par votre Assemblée générale du 25 juin 1981 pour le cabinet MAZARS et du 4 juin 2007 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2017, le cabinet MAZARS était dans la trente-septième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la onzième année (ERNST & YOUNG Audit ayant exercé les fonctions de commissaire aux comptes de la société Publicis Groupe précédemment de 2001 à 2006).

VI. Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires

relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire.

VII. Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;



- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 8 février 2018

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Philippe Castagnac

Ariane Mignon

ERNST & YOUNG et Autres

Vincent de La Bachelerie

Valérie Desclève



CHAPITRE

6

Comptes sociaux – Exercice 2017

6.1	COMPTE DE RÉSULTAT	216	6.5	RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ PUBLICIS GROUPE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	237
6.2	BILAN AU 31 DÉCEMBRE	217			
6.3	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	219	6.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	238
6.4	NOTES ANNEXES AUX COMPTES DE PUBLICIS GROUPE SA	220			



6.1 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	2017	2016
Production vendue (biens et services)	3	11 604	26 722
Reprises sur provisions et transferts de charges	4	70 463	3 778
Autres produits		170	186
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		82 237	30 686
Autres achats et charges externes		(11 428)	(15 168)
Impôts, taxes et versements assimilés		(1 818)	(1 975)
Charges de personnel	5	(64 502)	(8 360)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(2 892)	(3 817)
Autres charges		(2 920)	(1 000)
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION		(83 560)	(30 320)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(1 323)	366
Produits financiers de participations		183 332	327 517
Intérêts et autres produits financiers		2 816	10 879
Reprises de provisions financières		1 981	22 293
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS		188 129	360 689
Dotations aux amortissements et aux provisions		(9 279)	(6 256)
Intérêts et autres charges financières		(143 700)	(151 719)
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES		(152 979)	(157 975)
RÉSULTAT FINANCIER	6	35 150	202 714
Résultat courant avant impôt		33 827	203 080
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		-	(7)
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES		-	(7)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	7	-	(7)
Impôts sur le résultat	8	48 522	17 299
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		82 349	220 372



6.2 BILAN AU 31 DÉCEMBRE

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	31 décembre 2017	31 décembre 2016
ACTIF			
Immobilisations incorporelles :			
Concessions et fonds de commerce	9.1	2 991	2 991
Autres immobilisations incorporelles		507	507
Amortissements		(1 306)	(1 266)
Immobilisations corporelles :			
Terrains	9.2	2 291	2 291
Constructions		3 044	3 044
Installations techniques, matériel et outillage industriels		1 133	1 133
Autres		34 629	33 182
Amortissements sur immobilisations corporelles		(24 645)	(21 814)
Immobilisations financières :			
Participations	9.3	5 637 897	5 637 897
Dépréciation des participations	9.3	(98 115)	(98 115)
Créances rattachées à des participations	9.4	2 724 631	3 349 253
Autres titres immobilisés	9.5	1 093	1 093
Prêts et autres immobilisations financières		232	282
Dépréciations des immobilisations financières		(31)	(31)
ACTIF IMMOBILISÉ		8 284 351	8 910 447
Clients et comptes rattachés		55 269	10 541
Autres créances		22 540	7 669
Valeurs mobilières de placement	10	276 888	39 264
Disponibilités		12	-
ACTIF CIRCULANT		354 709	57 474
Charges constatées d'avance		456	494
Charges à répartir sur plusieurs exercices	11	8 033	10 685
Primes de remboursement des obligations	12	11 089	13 033
Écarts de conversion actif	13	42 770	91
TOTAL DE L'ACTIF		8 701 408	8 992 224



<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	31 décembre 2017	31 décembre 2016
PASSIF			
Capital social		92 251	90 378
Prime d'émission et de fusion		3 728 617	3 477 037
Réserve légale		9 038	8 641
Report à nouveau		198 682	392 599
CAPITAUX PROPRES AVANT RÉSULTAT		4 028 588	3 968 655
Résultat de l'exercice		82 349	220 372
CAPITAUX PROPRES	15	4 110 937	4 189 027
Provisions pour risques et charges	16	57 910	45 138
Emprunts obligataires	17	1 802 061	1 802 406
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	18	446 225	446 956
Emprunts et dettes financières divers	19	2 162 614	2 256 440
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		5 110	7 252
Dettes fiscales et sociales		27 309	13 693
Autres dettes	21	43 628	332
Produits constatés d'avance	22	2 891	3 307
DETTES		4 489 838	4 530 386
Écart de conversion passif	23	42 723	227 673
TOTAL DU PASSIF		8 701 408	8 992 224



6.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)

	2017	2016
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net de l'exercice	82 349	220 372
Moins-values de cession d'actif	2 393	3 917
(Reprises)/dotations, nettes de dotations/reprises	24 494	(11 878)
Transfert au compte de charges à répartir, net d'amortissements	2 652	4 872
Amortissement prime d'émission Eurobond	1 944	1 130
Capacité d'autofinancement	113 832	218 413
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(78 891)	21 871
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ (I)	34 941	240 284
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 447)	(981)
Acquisitions de filiales	-	-
Cessions de filiales	-	-
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (II)	(1 447)	(981)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(169 655)	(193 250)
Augmentation de capital	9 215	5 998
Nouveaux emprunts obligataires	-	493 190
Remboursement des emprunts obligataires et intérêts afférents	-	(46 220)
Augmentation des autres emprunts/(prêts)	-	(541 025)
Diminution des prêts/(autres emprunts)	345 840	-
Cession d'actions propres	24 145	20 437
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (III)	209 545	(260 870)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE (I + II + III)	243 039	(21 567)
Trésorerie à l'ouverture	(407 693)	(386 126)
Trésorerie à la clôture	(164 654)	(407 693)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	243 039	(21 567)



6.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES DE PUBLICIS GROUPE SA

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Faits caractéristiques de l'exercice	221	Note 12	Primes d'émission et de remboursement des obligations	226
Note 2	Principes, règles et méthodes comptables	221	Note 13	Écart de conversion actif	226
	Comparabilité des comptes annuels	221	Note 14	Effectif moyen	226
	Immobilisations incorporelles	221	Note 15	Capitaux propres	227
	Immobilisations corporelles	221	Note 16	Provisions pour risques et charges	228
	Immobilisations financières	221	Note 17	Emprunts obligataires	229
	Valeurs mobilières de placement	221		Eurobond 2021 – 1,125 % et 2024 – 1,625 %	229
	Emprunts obligataires	221		Eurobond 2023 – 0,5 %	229
	Provisions pour risques et charges	222	Note 18	Banques et dettes auprès des établissements de crédit	229
	Instruments financiers	222	Note 19	Emprunts et dettes financières divers	229
	Résultat financier	222	Note 20	État des échéances des créances et des dettes	230
	Résultat exceptionnel	222	Note 21	Autres dettes	230
Note 3	Chiffre d'affaires	222	Note 22	Produits constatés d'avance	230
Note 4	Reprises sur provisions et transferts de charges	222	Note 23	Écart de conversion passif	230
Note 5	Charges de personnel	222	Note 24	Engagements hors bilan	231
Note 6	Résultat financier	223		24.1 Engagements hors bilan donnés	231
Note 7	Résultat exceptionnel	223		24.2 Engagements hors bilan reçus	234
Note 8	Impôt sur le résultat	223	Note 25	Événements postérieurs à la clôture	234
Note 9	Actif immobilisé	224	Note 26	Honoraires des Commissaires aux Comptes	235
	9.1 Immobilisations incorporelles	224	Note 27	Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2017	235
	9.2 Immobilisations corporelles	224			
	9.3 Participations	224			
	9.4 Créances rattachées à des participations	224			
	9.5 Autres titres immobilisés	224			
Note 10	Valeurs mobilières de placement	225			
Note 11	Charges à répartir sur plusieurs exercices	225			



La Société a pour activité principale la gestion de ses participations et a également pour objet de rendre des prestations de service à l'ensemble des sociétés du Groupe.

À titre accessoire, la Société perçoit des loyers provenant de la location de l'immeuble qu'elle possède à Paris, au 133, avenue des Champs-Élysées.

Note 1 Faits caractéristiques de l'exercice

Le 13 mars 2017, Publicis Groupe a mis en place un contrat d'achat d'actions avec un Prestataire de Services d'Investissements dans le cadre de son programme de rachat d'actions tel qu'autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires en date du 25 mai 2016. La période d'achat a couru du 14 mars 2017 au 30 juin 2017.

Au terme du contrat, 5 000 000 d'actions ont été acquises à un prix d'achat moyen de 64,69 euros (64,89 euros en incluant la taxe sur les transactions financières).

Note 2 Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice 2017 sont établis conformément au Plan Comptable Général et dans le respect des textes légaux et réglementaires en vigueur en France.

Comparabilité des comptes annuels

L'application obligatoire au 1^{er} janvier 2017 du règlement ANC 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture a conduit à présenter à l'actif un écart de conversion (voir note 13) et au passif une dette du même montant (voir note 21) s'élevant à 42 716 585 euros au 31 décembre 2017. Cette nouvelle présentation est sans impact sur le compte de résultat de l'exercice. L'application de ce règlement au 31 décembre 2016 aurait conduit à faire apparaître un écart de conversion actif et une dette correspondante d'un montant de 227 672 896 euros.

À l'exception du point ci-dessus, les méthodes d'évaluation retenues pour l'établissement des comptes de l'exercice 2017 sont restées inchangées par rapport à celles utilisées pour établir les comptes de l'exercice précédent.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles amortissables sont constituées par la concession de places de parking, qui font l'objet d'un amortissement sur 75 ans (durée de la concession) et par le fonds de commerce du cinéma Publicis, complètement amorti.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations sont évaluées à leur coût net d'acquisition et font l'objet d'un amortissement annuel calculé de manière linéaire selon les durées suivantes :

- 50 ans Bâtiment avenue des Champs-Élysées à Paris
- 10 à 20 ans Agencements des constructions, installations générales
- 10 ans Matériels et outillage
- 7 ans Moquettes
- 4 ans Matériel de transport
- 3 ans Matériel informatique

Immobilisations financières

La valeur brute des participations est constituée par le coût d'achat des titres hors frais accessoires. Les titres acquis en devises sont enregistrés au prix d'acquisition converti en euros au cours du jour de l'opération.

Les titres de participation font, le cas échéant, l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'usage est inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'usage est déterminée selon des critères objectifs, tels que l'actif net réévalué, la capitalisation des résultats ou encore la capitalisation boursière, étayés le cas échéant par des critères plus subjectifs, comme les indicateurs ou ratios sectoriels déterminés, dans le cadre d'hypothèses économiques et de l'évolution prévisionnelle de l'activité de la Société, à partir des flux de trésorerie futurs actualisés, ainsi que du caractère stratégique de la participation pour le Groupe.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement incluent notamment les actions propres qui font l'objet d'une affectation selon la destination qui leur est donnée.

Les actions propres affectées aux plans d'achat d'actions ou aux plans d'actions gratuites font l'objet d'une provision pour risque afin de refléter la perte résultant de l'écart entre le prix de souscription (nul pour les actions gratuites) et le prix de revient des titres.

Les actions propres non affectées à ces plans ainsi que les autres valeurs mobilières de placement font, le cas échéant, l'objet de provisions à la clôture si leur valeur actuelle est inférieure à leur valeur comptable. La valeur actuelle correspond, pour les titres cotés, au cours moyen du dernier mois de l'exercice et pour les titres non cotés à la valeur probable de négociation.

Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires sont enregistrés à leur valeur nominale.

Dans le cas où il existe une prime de remboursement, la dette est augmentée du montant de la totalité de la prime. La contrepartie de cette prime est inscrite à l'actif et est amortie selon la méthode actuarielle sur la durée de l'emprunt.

En cas de prime d'émission, la dette est inscrite à la valeur nominale et la prime est inscrite à l'actif ; celle-ci fait l'objet d'un amortissement sur la durée de l'emprunt.



Provisions pour risques et charges

Les provisions sont comptabilisées lorsque :

- la Société a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de la sortie de ressources peut être estimé de manière fiable.

Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps étant comptabilisée en charges financières.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont décrits en annexe lorsqu'ils sont significatifs.

Instruments financiers

Par principe, les dérivés mis en place par la Société sont souscrits uniquement à des fins de couverture. Le traitement comptable de ces instruments est le suivant :

- les dérivés souscrits en couverture des créances, dettes, prêts ou emprunts en devises sont revalorisés au bilan au titre de leur composante change afin de matérialiser l'effet de symétrie au niveau des « Écarts de conversion – Actif/Passif » au bilan ;
- les pertes et gains réalisés sont enregistrés de manière symétrique à l'élément couvert.

Résultat financier

Les revenus financiers sont comptabilisés en application des règles usuelles en la matière, à savoir :

- dividendes : lors de la décision de mise en distribution votée par l'Assemblée générale ;
- produits financiers sur comptes courants, dépôts à terme et obligations : au fur et à mesure de l'acquisition des produits ;
- coupons et dividendes sur valeurs mobilières de placement : à la date d'encaissement.

Les charges financières liées aux emprunts Eurobond 2021 et 2024 sont présentées, le cas échéant, en incluant les produits (charges) d'intérêts provenant des swaps de taux d'intérêts.

De plus, il convient de noter que les contrats de swap portant sur ces deux derniers emprunts obligataires sont qualifiés de couverture de prêts en dollars inscrits à l'actif.

Résultat exceptionnel

Il comprend les plus et moins-values de cession d'immobilisations incorporelles, corporelles et financières.

Note 3 Chiffre d'affaires

La production vendue se compose essentiellement :

- des loyers perçus sur l'immeuble situé 133, avenue des Champs-Élysées à Paris ;
- de facturations de services à des sociétés du Groupe.

Note 4 Reprises sur provisions et transferts de charges

Les transferts de charges comprennent essentiellement les refacturations faites à des sociétés du Groupe au titre de l'attribution d'actions gratuites Publicis Groupe à certains dirigeants clés du Groupe dans le cadre des programmes de co-investissement (partie actions gratuites et stock-options).

Note 5 Charges de personnel

Les charges de personnel 2017 incluent la rémunération du Président du Directoire et les charges afférentes. En outre, elles comprennent, à hauteur de 63 822 943 euros en 2017, les coûts liés aux plans d'actions gratuites ou de stock-options dont la livraison en actions existantes entraîne de fait une charge au compte de résultat. En 2016, les coûts liés à ces plans s'élevaient à 3 599 395 euros.



Note 6 Résultat financier

(en milliers d'euros)

	2017	2016
Dividendes	71 629	215 464
Autres produits de participations	111 703	112 053
Produits financiers de participations	183 332	327 517
Autres produits financiers	2 783	6 059
Gains de change	33	4 820
Intérêts et autres produits financiers	2 816	10 879
Amortissement de la soulte de l'Eurobond 2024	416	417
Reprise de provision pour risque sur actions propres	1 530	2 854
Reprise de dépréciation des titres de participation	-	19 003
Reprise sur autres provisions financières	35	19
Reprises de provisions financières & transfert de charges	1 981	22 293
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS	188 129	360 689
Dotation aux provisions pour risque sur actions propres	-	(1 530)
Dotation aux amortissements des frais d'émission des emprunts obligataires	(4 596)	(4 691)
Dotation aux provisions pour perte de change	(12)	(35)
Dotation aux provisions pour dépréciation des valeurs mobilières de placement	(4 671)	-
Dotations aux amortissements et aux provisions	(9 279)	(6 256)
Charges sur emprunts obligataires	(47 619)	(47 155)
Autres charges financières	(96 081)	(99 732)
Pertes de change	-	(4 832)
Intérêts et autres charges financières	(143 700)	(151 719)
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES	(152 979)	(157 975)
RÉSULTAT FINANCIER	35 150	202 714

Note 7 Résultat exceptionnel

Il n'y a pas eu de résultat exceptionnel en 2017. Il s'élevait à 7 187 euros en 2016.

Note 8 Impôt sur le résultat

L'impôt reporté au compte de résultat est un produit de 48 522 440 euros. Ce montant correspond au produit d'intégration fiscale, enregistré en résultat dans les comptes de la société mère du groupe fiscal conformément aux conventions d'intégration fiscale signées avec les sociétés membres, augmenté du produit lié au remboursement de la taxe de 3 % sur les dividendes versés en numéraire.

Le résultat fiscal 2017 de la Société seule, mère du groupe fiscal France (qui comprend 27 filiales), est une perte de 51 167 311 euros.

Le montant des déficits reportables, sans limitation dans le temps, du groupe fiscal France s'élève à 204 966 815 euros au 31 décembre 2017.



Note 9 Actif immobilisé

9.1 Immobilisations incorporelles

Il n'y a pas eu d'acquisition ni de cession au cours de l'exercice 2017. Au 31 décembre 2017 le compte s'élève à 3 498 498 euros, montant identique à celui du 31 décembre de l'exercice précédent.

9.2 Immobilisations corporelles

Au cours de l'exercice 2017, les investissements en agencements se sont élevés à 1 447 212 euros.

En 2016, les investissements en agencements se sont élevés à 980 994 euros.

9.3 Participations

Il n'y a pas eu de mouvement dans les titres de participation au cours de l'année 2017.

En conséquence de la fusion par absorption de la société Medias et Régies Europe par la société MMS France Holdings toutes deux filiales de Publicis Groupe SA, le montant des titres détenus dans MMS France Holdings a augmenté en 2016 de 25 507 720 euros, correspondant au montant de la participation précédemment détenue dans Medias et Régies Europe.

Les titres MMS France Holdings dont la valeur brute au 31 décembre 2016 s'élève à 274 801 396 euros ont fait l'objet d'une reprise de provision pour dépréciation à hauteur de 19 003 000 euros, ramenant la provision sur titres à 98 115 000 euros.

9.4 Créances rattachées à des participations

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Prêts à MMS USA Holdings	814 850	927 094
Prêt à MMS Multi Market Services Ireland	1 342 717	1 527 673
Prêt à MMS France Holdings	30 249	30 249
Prêt à Publicis Groupe Investments BV	491 980	491 980
Compte-courant Multi Market Services Ireland	537	-
Compte-courant MMS France Holdings	31 976	349 947
Compte-courant Publicis Finance Services	-	461
Autres créances – Métrobus	-	8 075
Intérêts à recevoir	12 322	13 774
TOTAL	2 724 631	3 349 253

Le 2 novembre 2016, un prêt de 491 979 526 euros a été consenti à Publicis Groupe Investments BV. Il avait pour échéance initiale le 3 mai 2017 et a été renouvelé jusqu'au 3 mai 2018.

9.5 Autres titres immobilisés

Il n'y a pas eu de mouvement au cours de l'exercice 2017.

Les autres titres immobilisés se décomposent comme suit au 31 décembre 2017 :

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Nombre d'actions propres	23 328	23 328
Valeur des actions propres, en milliers d'euros	1 093	1 093



Note 10 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement se décomposent comme suit au 31 décembre 2017 :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Hors contrat de liquidité :		
• actions propres	264 399	22 190
Dans le cadre du contrat de liquidité :		
• sicav monétaires	1 849	14 577
• actions propres	15 311	2 497
Provision pour dépréciation	(4 671)	-
TOTAL DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (VALEUR NETTE)	276 888	39 264

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 :

<i>(en milliers d'euros sauf les actions)</i>	Nombre d'actions	Valeur brute au bilan	Dépréciation	Valeur nette au bilan
ACTIONS PROPRES DÉTENUES EN VMP (HORS CONTRAT DE LIQUIDITÉ) AU 31 DÉCEMBRE 2016	513 722	22 190	-	22 190
Achats d'actions	5 000 000	324 439	-	324 439
Cessions (levées d'options) et livraison d'actions gratuites aux salariés	(1 470 130)	(82 231)	-	(82 231)
Provision pour dépréciation	-	-	(4 671)	(4 671)
ACTIONS PROPRES DÉTENUES EN VMP (HORS CONTRAT DE LIQUIDITÉ) AU 31 DÉCEMBRE 2017	4 043 592	264 398	(4 671)	259 727

Au 31 décembre 2017, une provision pour dépréciation a été constituée à hauteur de 4 671 056 euros afin d'ajuster la valeur des actions détenues, non affectées à des plans, à leur valeur de marché.

Un programme de rachat d'actions a été conclu avec un Prestataire de Services d'Investissements en mars 2017, conduisant à l'achat de 5 000 000 actions au prix moyen de 64,89 euros (incluant la taxe sur les transactions financières).

Au cours de l'année 2017, et en dehors de la période de mise en œuvre du programme mentionné ci-dessus, le contrat de liquidité s'est poursuivi avec la société Kepler Cheuvreux.

Au 31 décembre 2017, 265 000 actions sont détenues dans le cadre de ce contrat (contre 40 553 au 31 décembre 2016).

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 2017, les charges à répartir se répartissent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Frais d'émission des emprunts obligataires	4 340	5 155
Frais liés à la mise en place des lignes de crédit et prêts bancaires	3 693	5 530
TOTAL	8 033	10 685



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 2017, les primes d'émission se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Eurobond 2021	2 419	3 011
Eurobond 2024	2 967	3 365
Eurobond 2023	5 703	6 657
TOTAL	11 089	13 033

Note 13 Écart de conversion actif

Les écarts de conversion se ventilent comme indiqué ci-dessous :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2016*
Écart de conversion actif – Dérivés de couverture (voir note 21)	42 717	-	227 673
Écart de conversion actif – autres	53	91	91
TOTAL	42 770	91	227 764

* Information pro-forma présentée en application du règlement ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

Note 14 Effectif moyen

L'effectif moyen de la Société a été de 1 salarié et de 2 personnes mises à disposition par d'autres entités de Publicis Groupe.



Note 15 Capitaux propres

Le capital social de Publicis Groupe a évolué comme suit au cours des cinq derniers exercices :

Dates	Opérations sur le capital	Montant des variations de capital			Montants successifs du capital (en milliers d'euros)	Nombre cumulé d'actions de la Société
		Actions de 0,4 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 2013					84 003	210 008 734
2013	Émission d'actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	292 076	116	-	84 119	210 300 810
	Émission d'actions en paiement du dividende sur le résultat 2012	1 361 502	545	70 117	84 664	211 662 312
	Remboursement Orane (9 ^e tranche)	1 562 129	625	47 020	85 289	213 224 441
	Création d'actions suite à l'exercice de 2 757 571 bons de souscription d'actions	2 798 937	1 120	82 987	86 409	216 023 378
2014	Création d'actions suite à l'exercice de 674 652 bons de souscription d'actions	684 773	274	20 303	86 683	216 708 151
	Émission d'actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	815 623	326	-	87 009	217 523 774
	Émission d'actions en paiement du dividende sur le résultat 2013	2 094 672	838	118 119	87 847	219 618 446
	Remboursement Orane (10 ^e tranche)	1 585 411	634	47 003	88 482	221 203 857
2015	Création d'actions suite à l'exercice de 517 819 bons de souscription d'actions	517 819	207	15 353	88 689	221 721 676
	Émission d'actions en paiement du dividende sur le résultat 2014	163 082	65	11 347	88 754	221 884 758
	Émission d'actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	655 982	262	-	89 016	222 540 740
2016	Création d'actions nouvelles suite à l'exercice de 196 669 BSA	199 619	80	5 919	89 096	222 740 359
	Émission d'actions en paiement du dividende sur le résultat 2015	2 742 448	1 097	161 229	90 193	225 482 807
	Émission d'actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	462 580	185	-	90 378	225 945 387
2017	Création d'actions nouvelles suite à l'exercice de 302 135 BSA	306 665	123	9 092	90 501	226 252 052
	Émission d'actions en paiement du dividende sur le résultat 2016	3 992 216	1 597	242 487	92 098	230 244 268
	Émission d'actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	383 457	153	-	92 251	230 627 725
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2017					92 251	230 627 725



L'évolution des capitaux propres entre le 1^{er} janvier 2017 et le 31 décembre 2017 s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	1 ^{er} janvier 2017	Affectation du résultat 2016	Levés de stock-options et création d'actions	Distribution de dividendes en actions	Distribution de dividendes en espèces	Résultat 2017	31 décembre 2017
Capital social	90 378	-	276	1 597	-	-	92 251
Prime d'émission, de fusion et de conversion	3 477 037	-	9 093	242 487	-	-	3 728 617
Réserve légale	8 641	397	-	-	-	-	9 038
Report à nouveau	392 599	219 975	(153)	(244 084)	(169 655)	-	198 682
SOUS-TOTAL	3 968 655	220 372	9 216	-	(169 655)	-	4 028 588
Résultat de l'exercice	220 372	(220 372)	-	-	-	82 349	82 349
TOTAL	4 189 027	-	9 216	-	(169 655)	82 349	4 110 937

Note 16 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Montant au 1 ^{er} janvier 2017	Dotation 2017	Reprise 2017 (provision utilisée)	Reprise 2017 (provision non utilisée)	Montant au 31 décembre 2017
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⁾	29 832	49 784	(26 855)	(3 515)	49 246
Autres provisions pour risques	2 255	34	(237)	(35)	2 017
TOTAL	45 138	49 818	(27 092)	(9 954)	57 910

(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 Maurice Lévy, alors Président du Directoire. Cette provision a été reprise intégralement au cours de l'exercice, à l'occasion de son remplacement à la tête du Directoire et de sa nomination en tant que Président du Conseil de surveillance.

(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 actions à livrer en actions existantes dans le cadre des plans d'actions gratuites.

Il convient de préciser que les dotations et reprises relatives aux coûts supportés par Publicis Groupe au titre de ces plans sont présentées au compte de résultat en charges de personnel conformément à l'avis du Conseil National de la Comptabilité n° 2008-17.



Note 17 Emprunts obligataires

Nombre de titres (en milliers d'euros)	Catégorie d'emprunt	31 décembre 2017	31 décembre 2016
7 000	Eurobond 2021 – 1,125 %	700 000	700 000
6 000	Eurobond 2024 – 1,625 %	600 000	600 000
5 000	Eurobond 2023 – 0,5 %	500 000	500 000
	TOTAL HORS INTÉRÊTS COURUS	1 800 000	1 800 000
	Intérêts courus	2 061	2 406
	TOTAL AU BILAN	1 802 061	1 802 406

Eurobond 2021 – 1,125 % et 2024 – 1,625 %

Cet emprunt de 1,3 milliard d'euros émis le 16 décembre 2014 dans le cadre du financement de l'acquisition de Sapient, qui a eu lieu en février 2015, se compose de deux tranches :

Eurobond 2021 – 1,125 % : Cette tranche de 700 millions d'euros d'une durée de 7 ans est à taux fixe de 1,125 %. Elle est remboursable en totalité au pair à sa date d'échéance le 16 décembre 2021.

Eurobond 2024 – 1,625 % : Cette tranche de 600 millions d'euros d'une durée de 10 ans est à taux fixe de 1,625 %. Elle est remboursable en totalité au pair à sa date d'échéance le 16 décembre 2024.

Les deux tranches ont fait l'objet des swaps croisés taux-devises suivants :

- la première tranche de 700 millions d'euros a été swapée en un emprunt de 869 millions de dollars à taux fixe (pour moitié à 2,921 % et pour moitié à 2,918 %) ;
- la deuxième tranche de 600 millions d'euros a initialement été swapée en 2014 en un emprunt de 741 millions de dollars à taux variable, qui a ensuite été converti en un emprunt à taux fixe le 2 janvier 2015 (pour moitié à 2,965 % et pour moitié à 2,994 %).

Eurobond 2023 – 0,5 %

Le 3 novembre 2016, Publicis Groupe SA a émis un emprunt obligataire à taux fixe de 500 000 millions d'euros à échéance novembre 2023 (7 ans), assorti d'un coupon annuel de 0,5 %.

Note 18 Banques et dettes auprès des établissements de crédit

En 2015, le Groupe a refinancé sa facilité de crédit syndiqué de 1 890 millions de dollars à échéance janvier 2016, destinée à financer l'acquisition de Sapient, par un prêt moyen terme syndiqué à taux variable, conclu le 20 janvier 2015, de 1 600 millions de dollars à échéance 2018, 2019 et 2020. Ce prêt a ensuite été amendé le 6 mai 2015 pour être réparti entre deux emprunteurs :

- Publicis Groupe SA pour 445 831 476 euros ;
- MMS Multi Market Services Ireland pour 1 100 000 000 dollars.

Depuis cette date, le montant emprunté par Publicis Groupe SA est resté inchangé.

Note 19 Emprunts et dettes financières divers

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Emprunt à long terme auprès de Publicis Finance Services ⁽¹⁾	814 850	927 094
Emprunt à long terme auprès de MMS Multi euro services ⁽²⁾	930 000	930 000
Comptes courants, emprunts à court terme auprès des filiales et intérêts courus ⁽³⁾	417 240	398 822
Autres dettes	524	524
TOTAL	2 162 614	2 256 440

(1) L'emprunt de 977 250 000 dollars, contracté par Publicis Groupe auprès de Publicis Finance Services, et dont l'échéance était le 31 janvier 2012, a été reconduit pour une durée de 10 ans (nouvelle échéance au 31 janvier 2022).

(2) Les emprunts subordonnés participatifs d'une durée de 55 ans de respectivement 300 millions d'euros et de 630 millions d'euros, initialement accordés par Publicis Groupe Holdings en 2007 et Publicis Groupe Investments en 2012, ont été transférés par ces dernières à la société MMS Multi euro services le 11 décembre 2014.

(3) Comprend au 31 décembre 2017 un compte-courant de 361 895 340 euros auprès de MMS Multi euro services.



Note 20 État des échéances des créances et des dettes

Les créances de l'actif circulant sont toutes exigibles à moins d'un an.

L'échéancier des dettes est présenté ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Total	Moins d'1 an	de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	1 802 061	2 061	700 000	1 100 000
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	446 225	148 989	297 236	-
Emprunts et dettes financières divers	2 162 614	417 240	-	1 745 374
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5 110	5 110	-	-
Dettes fiscales et sociales	27 309	27 309	-	-
Produits constatés d'avance	2 891	416	2 079	396
Autres dettes	43 628	911	24 631	18 086
TOTAL DES DETTES	4 489 838	602 036	1 023 946	2 863 856

Note 21 Autres dettes

En application du règlement ANC 2015-05 (voir note 2), la valeur change des dérivés couvrant les prêts consentis à MMS Multi Market Services Ireland (pour des montants en principal de respectivement 869 050 000 et 741 270 000 dollars) a été constatée en autres dettes à hauteur de 42 716 585 euros au 31 décembre 2017. La contrepartie de ces dérivés figure en Écart de conversion actif – Dérivés de couverture (voir note 13). Au 31 décembre 2016, l'impact aurait été de 227 672 896 euros.

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2016*
Dérivés de couverture	42 717	-	227 673
Autres dettes	911	332	332
TOTAL	43 628	332	228 005

* Information pro-forma présentée en application du règlement ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

Note 22 Produits constatés d'avance

Au 31 décembre 2017, ainsi qu'au 31 décembre 2016, ce poste comprend exclusivement la soulte dégagée lors de la mise en place des swaps de couverture. Cette soulte est étalée sur la durée de couverture.

Note 23 Écart de conversion passif

L'écart de conversion passif résulte de la réévaluation des deux éléments d'actif suivants :

- 24 631 035 euros sur le prêt de 869 050 000 dollars consenti à MMS Multi Market Services Ireland (contre 124 447 396 euros au 31 décembre 2016) ;
- 18 085 550 euros sur le prêt de 741 270 000 dollars consenti à MMS Multi Market Services Ireland (contre 103 225 500 euros au 31 décembre 2016).



Note 24 Engagements hors bilan

24.1 Engagements hors bilan donnés

24.1.1 Obligations liées aux emprunts obligataires

EUROBOND 2021

Dès son émission en décembre 2014, ce nouvel emprunt de 700 millions d'euros à taux fixe 1,125 % a fait l'objet d'une couverture croisée taux-devises le transformant de taux fixe euro en taux fixe dollar. Deux contrats portant chacun sur 350 millions d'euros ont été conclus respectivement au taux de 2,921 % et 2,918 %.

EUROBOND 2024

Dès son émission en décembre 2014, ce nouvel emprunt de 600 millions d'euros à taux fixe 1,625 % a fait l'objet d'une couverture croisée taux-devises le transformant de taux fixe euro en taux variable dollar. Deux contrats portant chacun sur 300 millions d'euros ont initialement été conclus en décembre 2014, puis convertis le 2 janvier 2015 en taux fixe de respectivement 2,965 % et 2,994 %.

24.1.2 Obligations liées aux bons de souscription d'actions (BSA)

L'exercice des bons de souscription, qui peut intervenir à tout moment depuis le 24 septembre 2013 et ce jusqu'au 24 septembre 2022, entraîne une augmentation de capital de Publicis Groupe. La parité de remboursement a été ajustée d'un multiple de 1,015 afin de tenir compte de la part des distributions prélevée sur les réserves et les primes de la Société. Après l'annulation des bons de souscription rachetés au cours des précédents exercices ou exercés depuis le 24 septembre 2013, Publicis Groupe est, au 31 décembre 2017, engagé à créer (dans l'hypothèse où les 1 161 509 bons de souscription d'actions restant en circulation seraient exercés) 1 178 932 actions de 0,40 euro de nominal et 30,10 euros de prime.

24.1.3 Descriptif des plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites mis en place au cours de l'exercice

Deux types de plans d'actions gratuites ont été mis en place au cours de l'année 2017, avec les caractéristiques suivantes :

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2017 » (mai 2017)
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 trois 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 2017. L'attribution, effectuée en mai 2017, deviendra effective en mai 2020.
- Plan d'incentive à long terme dit « Plan Sapient 2017 » (juin 2017)
Conformément aux accords conclus lors de l'acquisition de Sapient et à titre transitoire pour les années 2015 à 2017, il a été mis en place au titre de l'année 2017, parallèlement au LTIP 2017 qui ne concerne que les salariés du Groupe à l'exclusion de ceux de Publicis.Sapient, deux plans spécifiques au bénéfice des seuls dirigeants et salariés de Publicis.Sapient. Le premier plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit juin 2017, 2018, 2019 et 2020). Le second plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2017, 2018 et 2019. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en juin 2020.

Par ailleurs, en 2017, il a été procédé à la mesure de la performance des plans suivants :

- LTIP 2016 : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2016 est de 50 % ;
- Plans Sapient 2015 et 2016 : les objectifs fixés pour 2016 n'ont pas été atteints ;
- Plan Lionlead3 2016-2018 : les objectifs fixés pour l'année 2016 ont été atteints à 75 %.

**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 2017

Plans	Type ⁽¹⁾	Date d'attribution	Prix d'exercice des options (en euros)	Options restant à lever au 1 ^{er} janvier 2017 (ou si postérieure : date d'attribution)	Options annulées, prescrites ou transférées ⁽²⁾ en 2017	Options exercées en 2017	Options restant à lever au 31 décembre 2017		Date limite de levée	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
							31 décembre 2017	Dont exerçables au 31 décembre 2017		
23 ^e tranche LTIP 2006-2008	A	24/08/2007	31,31	111 419	(29 980)	(81 439)	-	-	24/08/2017	-
Co-investissement 2013 France – options	A	30/04/2013	52,76	323 371	-	(39 358)	284 013	284 013	30/04/2023	5,33
Co-investissement 2013 Hors France – options	A	30/04/2013	52,76	1 790 362	(48 823)	(638 015)	1 103 524	1 103 524	30/04/2023	5,33
TOTAL DES TRANCHES				2 225 152	(78 803)	(758 812)	1 387 537	1 387 537		

(1) A = options d'achat d'actions – S = options de souscription d'actions.

(2) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

La période d'acquisition des droits des plans ci-dessus est terminée, mais l'exercice des options reste soumis à une condition de présence jusqu'à la date d'exercice de celles-ci.

Mouvements sur plans de stock-options Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2017		2016	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options au 1^{er} janvier	2 225 152	51,69	5 372 943	50,72
Options attribuées durant l'exercice	-		-	
Options exercées ⁽¹⁾	(758 812)	50,46	(404 760)	33,75
Options annulées ou prescrites	(78 803)	44,60	(2 743 031)	52,43
Options au 31 décembre	1 387 537	52,76	2 225 152	51,69
Dont exerçables	1 387 537	52,76	434 790	47,26
			61,88	62,10

(1) Cours moyen de levée des options (en euros)


PLANS D' ACTIONS GRATUITES PUBLICIS GROUPE À L'ORIGINE

Caractéristiques des plans d'actions gratuites Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2017

Plans	Date d'attribution initiale	Attributions au 1 ^{er} janvier 2017 (ou si postérieure : date d'attribution)	Actions annulées, prescrites ou transférées ⁽¹⁾ en 2017	Actions ayant fait l'objet d'une attribution définitive en 2017 ⁽²⁾	Actions restant à attribuer au 31 décembre 2017	Date d'attribution définitive ⁽³⁾	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan 50 actions gratuites 2013 – 26 pays	01/02/2013	116 400	(2 125)	(114 275)	-	01/02/2017	-
Plan LTIP 2013 – Hors France	16/04/2013	252 990	(34 796)	(218 194)	-	16/04/2017	-
Plan LTIP 2013-2015 (membres du Directoire Hors France)	17/06/2013	18 632	-	(18 632)	-	17/06/2017	-
Plan de co-investissement 2013 Hors France – Actions	30/04/2013	504 118	1 365	(505 483)	-	30/04/2017	-
Plan LTIP 2014 – France	20/03/2014	34 781	(2 300)	(32 481)	-	20/03/2017	-
Plan LTIP 2014 – Hors France	20/03/2014	229 325	(16 467)	-	212 858	20/03/2018	0,22
Plan LTIP 2015 – France	17/04/2015	36 182	(900)	-	35 282	17/04/2018	0,29
Plan LTIP 2015 – Hors France	17/04/2015	247 201	(18 638)	-	228 563	17/04/2019	1,29
Plan Sapient 2015 (4 ans)	17/04/2015	277 452	(48 459)	(116 043)	112 950	2016 à 2019	1,29
Plan Sapient 2015 (3 ans)	17/04/2015	42 665	(30 774)	(5 628)	6 263	17/04/2018	0,29
Plan LTIP 2016	23/06/2016	745 600	(428 100)	-	317 500	23/06/2019	1,48
Plan LTIP 2016-2018 Directoire & Directoire +	23/06/2016	120 000	-	-	120 000	23/06/2019	1,48
Plan LionLead3 2016 – France	16/06/2016	509 652	40 822	-	550 474	16/06/2019	1,46
Plan LionLead3 2016 – International	16/06/2016	3 239 379	(429 177)	-	2 810 202	16/06/2020	2,46
Plan LionLead3 2016 – Directoire & Directoire+	16/06/2016	833 976	(173 745)	-	660 231	23/06/2019	1,48
Plan Sapient 2016 (4 ans)	15/04/2016	381 342	(53 301)	(101 259)	226 782	2017 à 2020	2,29
Plan Sapient 2016 (3 ans)	15/04/2016	61 262	(43 954)	(9 328)	7 980	15/04/2019	1,29
Plan LTIP 2017	18/05/2017	678 450	(11 550)	-	666 900	18/05/2020	2,38
Plan Sapient 2017 (4 ans)	15/06/2017	240 048	(12 138)	-	227 910	2018 à 2021	3,46
Plan Sapient 2017 (3 ans)	15/06/2017	287 952	(25 602)	-	262 350	15/06/2020	2,46
TOTAL DES PLANS D' ACTIONS GRATUITES		8 857 407	(1 289 839)	(1 121 323)	6 446 245		

(1) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

(2) Dans des cas exceptionnels, prévus dans les règlements de plans, il peut être procédé à des livraisons d'actions avant la fin de la période d'acquisition.

(3) Plans attribués avant 2016 : les bénéficiaires français doivent respecter une période d'indisponibilité supplémentaire de deux ans après l'attribution définitive.

L'attribution des 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 LTIP 2012 à 2017, pour le plan de co-investissement

2013 en ce qui concerne les seuls membres du Directoire, pour les plans Sapient 2015 à 2017 dont la période d'acquisition est de 3 ans, et enfin pour le plan LionLead3 (en outre soumis à une condition de marché).

Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2017	2016
ATTRIBUTIONS PROVISOIRES AU 1^{er} JANVIER	7 650 957	3 019 291
Attributions provisoires de l'année	1 206 450	6 101 239
Attributions définitives (livraisons)	(1 121 323)	(299 238)
Attributions devenues caduques	(1 289 839)	(1 170 335)
ATTRIBUTIONS PROVISOIRES AU 31 DÉCEMBRE	6 446 245	7 650 957

**24.1.4 Garanties contractuelles données**

- Garantie jusqu'en 2020 pour le compte de ZenithOptimedia Ltd (UK) au profit du propriétaire des locaux du 24 Percy Street à Londres, à hauteur d'un montant maximum de 12 976 814 livres pour le paiement des loyers et à hauteur d'un montant maximum de 1 020 348 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 SNCF Réseau (ex RFF) relative à la mise à disposition d'espaces publicitaires par Média Rail à hauteur de 46 059 330 euros.
- Contre garantie donnée à CACIB de la garantie à première demande donnée par cette dernière pour le compte de Metrobus à la RATP à hauteur de notre quote-part (67 %), soit 46 900 000 euros.
- Garantie autonome à première demande donnée à BNP Paribas à hauteur de 555 000 000 USD jusqu'au 4 février 2020 au profit de MMS Multi Market Services Ireland.
- Garantie donnée à l'OPG Bastille pour le compte des sociétés Ressources France et MMS France Holdings à hauteur de 100 000 000 euros au titre de l'immeuble de Bastille « Parisquare ».

Engagements donnés dans le cadre d'opérations de couverture de prêts en devises consentis à certaines filiales :

Forward**Montant en devises***(en milliers d'unités)*

	USD 644	USD 1 387	USD 14	USD 432	USD 446	USD 949
Type de contrat	Couverture vendeuse	Couverture vendeuse	Couverture vendeuse	Couverture vendeuse	Couverture vendeuse	Couverture vendeuse
Devises	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR
Date d'échéance	03/01/2018	22/01/2018	31/01/2018	31/01/2018	31/01/2018	17/12/2018
Cours à terme	1,197820	1,189878	1,169710	1,187778	1,200044	1,226529
Contrepartie en milliers d'euros	538	1 166	12	363	372	773
Valeur de marché au 31 décembre 2017 (en milliers d'euros)	537	1 157	12	360	372	791

Cross-currency swaps**Montant en devises***(en milliers d'unités)*

	USD 435 190	USD 433 860	USD 370 710	USD 370 560
Type de contrat	Couverture acheteuse	Couverture acheteuse	Couverture acheteuse	Couverture acheteuse
Devises	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR
Date d'échéance	16/12/2021	16/12/2021	16/12/2024	16/12/2024
Cours à terme	1,2434	1,2396	1,2357	1,2352
Contrepartie en milliers d'euros	350 000	350 000	300 000	300 000
Valeur de marché au 31 décembre 2017 (en milliers d'euros)	369 152	369 152	331 561	331 561

24.2 Engagements hors bilan reçus

- Lignes de crédit syndiqué multidevises de 2 milliards d'euros à échéance juillet 2020 : cette ligne n'est pas utilisée au 31 décembre 2017.
- Lignes de crédit bilatérales confirmées de 678 millions d'euros : ces lignes ne sont pas utilisées au 31 décembre 2017.

Note 25 Événements postérieurs à la clôture

Néant



Note 26 Honoraires des Commissaires aux Comptes

Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2017 et 2016 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élèvent à :

	Ernst & Young		Mazars		Total	
	Montant (HT)		Montant (HT)		Montant (HT)	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
<i>(en millions d'euros)</i>						
Commissariat aux comptes						
Publicis Groupe SA (société mère)	0,9	0,9	0,4	0,4	1,3	1,3
Certification des comptes	0,8	0,7	0,4	0,4	1,2	1,1
Autres services	0,1	0,2	0	0	0,1	0,2

Note 27 Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2017

(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 ⁽¹⁾

Sociétés	Capital	Réserves et report à nouveau	% de participation	Valeur d'inventaire brute	Valeur d'inventaire nette	Prêts et avances	Chiffre d'affaires	Résultat net	Dividendes encaissés
Filiales									
Publicis Groupe Investments B.V.	68 709	10 349 830	100,00	5 344 146	5 344 146	492 671	-	22 455	-
Prof. W.H. Keesomlaan 12 1183 DJ Amstelveen Pays-Bas									
MMS France Holdings	3 500	(22 422)	100,00	274 801	176 686	63 830	78	36 755	-
133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France SIREN 444 714 786									
Metrobus	1 840	2 994	32,30	17 508	17 508	-	162 097	6 709	1 175
1, rond-point Victor-Hugo 92 137 Issy-les-Moulineaux SIREN 327 096 426									

(1) Sur la base des comptes provisoires non audités.

B) Renseignements globaux sur toutes les filiales et participations

	Filiales		Participations	
	françaises	étrangères	françaises	étrangères
Valeur comptable des titres détenus				
• brute	292 535	5 345 362	2	-
• nette	194 420	5 345 362	2	-
Montant des dividendes encaissés	71 629	-	-	-



Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2017

	% de participation	Valeur nette comptable (en milliers d'euros)
I – Participations		
A. Participations françaises		
11 665 471 actions MMS France Holdings	100,00 %	176 686
37 146 actions Metrobus	32,30 %	17 508
9 100 actions Publicis Finance Services	100,00 %	186
3 700 actions Publicis Groupe Services	100,00 %	37
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		3
TOTAL DES PARTICIPATIONS FRANÇAISES		194 420
B. Participations étrangères		
151 343 parts Publicis Groupe Investments	100,00 %	5 344 146
MMS Communications Saudi Arabia (en cours de création)	99,00 %	1 216
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		-
TOTAL DES PARTICIPATIONS ÉTRANGÈRES		5 345 362
TOTAL DES PARTICIPATIONS		5 539 782
II – Autres titres immobilisés		
C. Titres français		
23 328 actions propres Publicis Groupe SA	0,01 %	1 093
TOTAL DES AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		1 093
III – Autres titres		
D. Autres titres de sociétés françaises		
4 308 592 actions propres Publicis Groupe SA ⁽¹⁾	1,87 %	275 039
SICAV monétaires		1 849
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		5
E. Autres titres étrangers		14
TOTAL DES AUTRES TITRES		276 907
TOTAL DES VALEURS MOBILIÈRES		5 817 782

(1) actions détenues dans le cadre des programmes de rachat d'actions, y compris contrat de liquidité.



6.5 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ PUBLICIS GROUPE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2017	2016	2015	2014	2013
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en milliers d'euros)	90 251	90 378	89 016	88 482	86 409
Nombre d'actions émises	230 627 725	225 945 387	222 540 740	221 203 857	216 023 378
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
• dans le cadre des plans d'actions gratuites et d'options de souscription attribuées	5 602 010	8 937 201	8 092 893	8 865 073	9 041 944
• par l'exercice de bons de souscription d'actions	1 178 932	1 485 599	1 685 218	2 203 033	2 887 805
• par conversion d'obligations ⁽¹⁾	0	0	0	12 684 488	14 954 875
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	11 604	26 722	9 608	52 838	18 751
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	37 376	190 577	(209 565)	(14 347)	574 606
Produit d'impôt sur les bénéfices	48 522	17 299	49 113	31 980	26 997
Résultat après impôts, amortissements et provisions	82 349	220 372	(154 752)	(3 007)	551 959
Résultat distribué au titre de l'exercice ⁽²⁾	461 255	417 999	355 575	251 212	229 505
Résultats par action (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,37	0,92	(0,72)	0,08	2,78
Résultat après impôts, amortissements et provisions	0,36	0,98	(0,70)	(0,01)	2,56
Dividende attribué à chaque action	2,00 ⁽³⁾	1,85	1,60	1,20	1,10
Personnel					
Effectif moyen des salariés	2	1	1	38	2
Montant de la masse salariale	4 175	3 968	2 895	11 680	4 847
Montant des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	795	795	634	4 466	1 429

(1) Il avait été retenu comme hypothèse que les ORANes seraient remboursées en actions nouvelles

(2) Estimation sur la base des actions existant au 31 décembre 2017, y compris les actions propres.

(3) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 30 mai 2018. Le paiement se fera en numéraire ou en actions.



6.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2017

A l'Assemblée Générale de la société Publicis Groupe SA,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Publicis Groupe SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point suivant exposé dans la note 2 de l'annexe des comptes annuels concernant le changement de méthode comptable lié à la première application du règlement ANC 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.



Valorisation des participations et créances rattachées à des participations

(Notes 2 « Immobilisations financières », 9.3, 9.4 et 27 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié	<p>Au 31 décembre 2017, les titres de participations sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 5 540 millions d'euros soit 64 % du total actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée à leur coût d'achat, hors frais accessoires. Les créances rattachées à des participations s'élèvent à 2 725 millions d'euros, soit 31 % du total actif.</p> <p>Nous considérons la valeur des titres de participation et les créances qui leur sont rattachées comme un point clé de notre audit compte tenu de leur matérialité à l'actif de Publicis Groupe SA, et parce que la détermination de leur valeur recouvrable, le plus souvent basée sur des prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés, implique un degré de jugement élevé de la Direction et nécessite l'utilisation d'hypothèses économiques relatives à l'évolution prévisionnelle de l'activité de la société.</p>
Notre réponse	<ul style="list-style-type: none"> • Nous avons examiné le processus d'évaluation de la valeur recouvrable des titres et créances de la société et examiné les valorisations réalisées par la société et supportées par un expert indépendant ; nous nous sommes assurés que les hypothèses retenues et l'estimation des valeurs utilisées dans le rapport étaient fondées sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés. • Avec l'aide de notre expert en évaluation, nous avons examiné la cohérence des hypothèses retenues avec l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes. • De même, nous avons comparé les données utilisées dans la réalisation des tests de dépréciation des titres de participation avec les données source des entités ainsi que les résultats des travaux d'audit ou de procédures analytiques sur ces filiales. Nous avons notamment examiné : <ul style="list-style-type: none"> — La concordance des capitaux propres retenus avec les comptes des entités qui avaient fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques et la documentation probante des ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres ; — La cohérence des prévisions de flux de trésorerie des activités des entités concernées établies par leurs directions opérationnelles avec les données prévisionnelles issues des derniers plans stratégiques ; — L'ajustement de la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie pour prendre en compte le montant de l'endettement de l'entité considérée. • Nous avons apprécié le caractère recouvrable des créances rattachées à des participations au regard des analyses effectuées sur les titres de participation. • Nous avons examiné le caractère approprié des informations relatives aux titres de participation et aux créances rattachées à des participations, présentées en annexe aux comptes annuels.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

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 autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du directoire sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.



Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Publicis Groupe par votre assemblée générale du 25 juin 1981 pour le cabinet Mazars et du 4 juin 2007 pour le cabinet Ernst & Young et Autres.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Mazars était dans la trente-septième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young et Autres dans la onzième année (Ernst & Young Audit ayant exercé les fonctions de commissaire aux comptes de la société Publicis Groupe précédemment de 2001 à 2006).

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.



Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Paris la Défense, le 16 avril 2018

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Vincent de La Bachelerie

Valérie Desclève

MAZARS

Philippe Castagnac

Ariane Mignon





CHAPITRE

7

Informations sur la Société et le capital

7.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	244	7.3 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL	250
7.1.1 Dénomination sociale et nom commercial	244	7.3.1 Capital souscrit et catégories d'actions	250
7.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement	244	7.3.2 Existence d'actions non représentatives du capital, nombre et principales caractéristiques	253
7.1.3 Date de constitution et durée	244	7.3.3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	253
7.1.4 Siège social, forme juridique, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	244	7.3.4 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	254
7.1.5 Actes constitutifs et statuts	244	7.3.5 Nantissements, garanties et sûretés	255
7.2 ACTIONNARIAT	247	7.3.6 Participation des salariés au capital	255
7.2.1 Actionnaires significatifs et droits de vote	247	7.3.7 Historique du capital social	256
7.2.2 Contrôle de la Société	249	7.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES	257
7.2.3 Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition	249	7.4.1 Publicis Groupe en Bourse	257
		7.4.2 Relations avec les investisseurs	257
		7.4.3 Marché des titres	258



7.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

7.1.1 Dénomination sociale et nom commercial

Publicis Groupe SA (la « Société ») exploite le nom commercial de Publicis.

7.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement

542 080 601 RCS Paris ; code APE – NAF 7010Z ; numéro de LEI : 2138004KW8BV57111342

7.1.3 Date de constitution et durée

Constitution : le 4 octobre 1938.

Expiration : le 3 octobre 2037 sauf cas de prorogation.

7.1.4 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.

7.1.5 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, scénarios et pièces théâtrales ;
- et généralement, toutes opérations commerciales, financières, industrielles, immobilières et mobilières se rattachant directement ou indirectement à ce qui précède ou susceptibles de favoriser le développement et l'extension des affaires sociales.

La Société pourra agir en tous pays pour son compte et pour le compte de tiers, soit seule, soit en participation, association ou société, avec toutes autres sociétés et personnes, et réaliser sous quelque forme que ce soit, directement ou indirectement, les opérations rentrant dans son objet.

Elle peut également prendre sous toutes formes, tous intérêts et participations dans toutes affaires et entreprises françaises et étrangères quel que soit leur objet.

Directoire (articles 10 à 12 des statuts)

Le Directoire assure la direction collégiale de la Société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux attribués par la loi au Conseil de surveillance et aux Assemblées d'actionnaires. Il est composé de deux membres au moins et de sept membres au plus, personnes physiques, pris ou non parmi les actionnaires, nommés par le Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans. Ses membres sont rééligibles. La fonction des membres du Directoire prend fin, pour chacun d'eux, lors de l'Assemblée générale ordinaire annuelle qui suit leur soixante-quinzième anniversaire. Le Conseil de surveillance confère à l'un des membres du Directoire le titre de Président du Directoire et peut conférer à un ou plusieurs ou à tous les autres membres du Directoire le titre de Directeur général.

Les membres du Directoire peuvent être révoqués par le Conseil de surveillance ou par décision des actionnaires lors d'une Assemblée générale.



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. En outre, afin de permettre exclusivement la mise en place et le maintien d'un échelonnement des mandats des membres du Conseil de surveillance, l'Assemblée générale ordinaire peut nommer ou renouveler un ou plusieurs membres du Conseil de surveillance pour une durée d'un, deux ou trois ans, conformément à la décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 25 mai 2016.

Le nombre des membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut pas être supérieur au tiers, éventuellement arrondi au nombre supérieur des membres en fonction. Au cas où ce seuil viendrait à être dépassé, le membre du Conseil de surveillance le plus âgé serait démissionnaire d'office. L'éventuel dépassement de ce seuil devra être apprécié lors de la délibération du Conseil de surveillance statuant sur les comptes de l'exercice écoulé. Chaque membre du Conseil de surveillance doit être porteur de cinq cents actions au moins pendant toute la durée de son mandat.

Les membres du Conseil de surveillance peuvent être révoqués sur décision de l'Assemblée générale des actionnaires uniquement.

Le Conseil de surveillance est composé également, selon le cas, d'un ou deux membres représentant les salariés. Lorsque le nombre de membres du Conseil de surveillance, calculé par application de l'article L. 225-79-2 II du Code de commerce :

- est inférieur ou égal à douze, le Comité de Groupe désigne un seul membre représentant les salariés ;
- est supérieur à douze, et sous réserve que ce critère soit toujours rempli au jour de la désignation, le Comité de Groupe désigne un second membre représentant les salariés ;
- devient inférieur ou égal à douze membres, les mandats des deux membres représentant les salariés se poursuivent jusqu'à leur terme.

Le mandat de membre représentant les salariés est d'une durée de quatre ans. Ce mandat est renouvelable. Il prend fin par anticipation dans les conditions prévues par la loi et les statuts, et notamment en cas de rupture du contrat de travail dudit membre. Si les conditions d'application de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce ne sont plus remplies, le mandat du ou des membres représentant les salariés prend fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le Conseil de surveillance constate la sortie du champ de l'obligation. Par exception à l'obligation pesant sur chaque membre du Conseil de surveillance, les membres représentant les salariés ne sont pas tenus de posséder un minimum d'actions pendant la durée de leur mandat.

Droits attachés à chaque action (article 8 des statuts)

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social et dans le partage des bénéfices, à une part proportionnelle au nombre des actions émises. Les actionnaires ne sont tenus, même à l'égard des tiers, que jusqu'à concurrence du montant des actions qu'ils possèdent. Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actionnaires doivent faire leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions requis.

Pouvoirs du Directoire sur le rachat d'actions (article 7 IV des statuts)

L'Assemblée générale extraordinaire peut autoriser le Directoire à acheter un nombre déterminé d'actions de la Société pour les annuler par voie de réduction de capital dans les conditions prévues par l'article L. 225-206 du Code de commerce.

En outre, la Société peut acquérir ses propres actions conformément aux prescriptions des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce notamment celles prévues pour régulariser le cours de Bourse des actions de la Société.

Assemblées générales (article 19 des statuts)

L'Assemblée générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent. Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais fixés par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou dans tout autre lieu précisé dans ladite convocation, et fixé par le convoquant. Si le Directoire le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, la retransmission publique de l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission, y compris Internet est autorisée.

Représentation et admission aux assemblées (article 20 des statuts)

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres, dans les conditions prescrites par la loi.

Tout actionnaire peut, si le Directoire le permet au moment de la convocation de l'Assemblée générale, participer à cette assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou de télétransmission y compris Internet, dans les conditions fixées par les lois et règlements. Cet actionnaire est alors réputé présent pour le calcul du quorum et de la majorité.

Droits de vote (article 21 alinéas 5 à 8 des statuts)

Chaque membre de l'Assemblée dispose d'autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sans limitation. Toutefois, par décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 14 septembre 1968, un droit de vote double est attribué aux actions pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire ou n'ayant fait l'objet, pendant cette période, que de transfert du nominatif au nominatif, par suite de succession *ab intestat* ou testamentaire, de partage de communauté entre époux, de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible. L'Assemblée générale extraordinaire dispose de la faculté de supprimer purement et simplement le droit de vote double, mais cette suppression ne deviendra définitive qu'après l'approbation de l'Assemblée spéciale de propriétaires d'actions jouissant alors du droit de vote double.

En cas de démembrement conventionnel de la propriété des actions de la Société, les usufruitiers et les nus-proprétaires d'actions peuvent se répartir librement le droit de vote en Assemblées générales extraordinaires et ordinaires sous réserve de notifier préalablement leur convention à la Société en lui communiquant une copie certifiée conforme au plus tard vingt jours calendaires avant la tenue de la première Assemblée générale suivant ledit démembrement par courrier recommandé avec accusé de réception. À défaut de notification dans ce délai, la répartition prévue par l'article L. 225-110 alinéa 1 du Code de commerce s'appliquera de plein droit.

Tout actionnaire peut voter par correspondance dans les conditions et selon les modalités fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Sur décision du Directoire, communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires, les



actionnaires peuvent voter par tous moyens de télécommunication et de télétransmission y compris Internet, dans les conditions fixées par les lois et règlements applicables au moment de son utilisation.

Modifications statutaires (article 23 des statuts)

L'Assemblée générale extraordinaire peut apporter aux statuts, dans toutes leurs dispositions, les modifications, quelles qu'elles soient, autorisées par la loi. Elle peut notamment, et sans que l'énumération ci-après puisse être interprétée d'une façon limitative, décider de toute modification du capital social : augmentation ou réduction du capital social, regroupement des actions ou leur division en actions ayant une valeur nominale moindre.

Seuils statutaires devant être déclarés (articles 7 III et 6 alinéa 6 des statuts)

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui détient ou vient à détenir, de quelque manière que ce soit au sens de l'article L. 233-7 du Code de commerce, une fraction égale ou supérieure à 1 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires, doit informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède ainsi que des valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote qui y sont potentiellement attachés au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans le délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de l'un de ces seuils.

Cette obligation s'applique également chaque fois que la fraction du capital ou des droits de vote détenue devient inférieure à l'un des seuils prévus ci-dessus.

En cas de non-respect des dispositions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote jusqu'à expiration du délai suivant la date de régularisation de la notification, délai prévu par la réglementation en vigueur. Sauf en cas de franchissement de l'un des seuils visés à l'article L. 233-7 précité, cette sanction ne sera appliquée que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 1 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société.

La Société a, par ailleurs, la faculté de demander aux personnes morales, propriétaires de ses actions et ayant plus de 2,5 % du capital ou des droits de vote, de lui faire connaître l'identité des personnes détenant directement ou indirectement plus du tiers du capital social de cette personne morale ou des droits de vote exercés à l'Assemblée générale.

Répartition du boni de liquidation (article 32 des statuts)

À l'expiration de la Société, ou en cas de dissolution anticipée, l'actif de la Société dissoute sera affecté, d'abord, au paiement du passif et des charges sociales, 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.



7.2 ACTIONNARIAT

7.2.1 Actionnaires significatifs et droits de vote

Au 31 décembre 2017, aucun actionnaire, à la connaissance de la Société, ne détenait, directement ou indirectement, individuellement ou de concert, une participation supérieure à 5 % de son capital (une telle personne étant désignée comme un « actionnaire significatif »), à l'exception des personnes décrites ci-dessous. Les statuts prévoient que chaque

actionnaire bénéficie d'un nombre de droits de vote proportionnel au nombre d'actions qu'il détient, à l'exception des actions détenues par le même actionnaire en la forme nominative depuis au moins deux ans qui comportent un droit de vote double. Aucune action de préférence et aucun titre sans droit de vote n'a été émis par la Société.

Répartition du capital et des droits de vote de la Société

Au 31 décembre 2017	Actions détenues	% du capital ⁽¹⁾	Droits de vote	% des droits de vote ⁽²⁾
A/Actionnaire détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter ⁽³⁾	16 700 967	7,24 %	33 401 934	13,26 %
Harris Associates L.P. ⁽⁴⁾	16 995 711	7,37 %	16 995 711	6,75 %
B/Actions autodétenues	4 331 920	1,88 %	-	-
C/Public (nominatif et porteur)	192 599 127	83,51 %	201 524 895	79,99 %
TOTAL	230 627 725	100,00 %	251 922 540	100,00 %

(1) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions autodétenues.

(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société (pourcentage de droits de vote exerçables en Assemblée), abstraction faite des actions autodétenues qui sont privées du droit de vote, et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.

(3) Mme Élisabeth Badinter détient 2,53 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,63 % des droits de vote) et 4,71 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 8,63 % des droits de vote).

(4) Agit en qualité d'investisseur conseiller pour le compte de fonds et de clients sous gestion.



Rappel de la répartition du capital et des droits de vote de la société des deux années précédentes

Au 31 décembre 2016	Actions détenues	% du capital ⁽¹⁾	Droits de vote	% des droits de vote ⁽²⁾
A/Actionnaire détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter ⁽³⁾	16 700 967	7,39 %	33 401 934	13,34 %
B/Actions autodétenues	577 603	0,26 %	-	-
C/Public (nominatif et porteur)	208 666 817	92,35 %	217 080 229	86,66 %
TOTAL	225 945 387	100,00 %	250 482 163	100,00 %

(1) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions autodétenues.

(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société (pourcentage de droits de vote exerçables en Assemblée), abstraction faite des actions autodétenues qui sont privées du droit de vote, et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.

(3) Mme Élisabeth Badinter détient 2,58 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,66 % des droits de vote) et 4,81 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 8,68 % des droits de vote).

Au 31 décembre 2015	Actions détenues	% du capital ⁽¹⁾	Droits de vote	% des droits de vote ⁽²⁾
A/Actionnaires détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter ⁽³⁾	16 700 967	7,50 %	33 401 934	13,55 %
The Capital Group Companies, Inc. ⁽⁴⁾	11 226 876	5,05 %	11 226 876	4,55 %
B/Actions autodétenues	1 216 839	0,55 %	-	-
C/Public (nominatif et porteur)	193 396 058	86,90 %	201 873 023	81,90 %
TOTAL	222 540 740	100,00 %	246 501 833	100,00 %

(1) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions autodétenues.

(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société (pourcentage de droits de vote exerçables en Assemblée), abstraction faite des actions autodétenues qui sont privées du droit de vote, et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.

(3) Mme Élisabeth Badinter détient 2,62 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,73 % des droits de vote) et 4,88 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 8,82 % des droits de vote).

(4) Agit en qualité d'investment adviser pour le compte de fonds. Il agrège les positions détenues par Capital Research and Management Company et Capital Group International Inc.

La Société a été informée, ainsi que l'Autorité des marchés financiers, conformément à l'article L. 233-7 du Code de commerce, des franchissements de seuils légaux ci-dessous par les :

- Société BlackRock, Inc. agissant en qualité d'investment adviser pour le compte de clients et de fonds sous gestion, qui a déclaré par courrier reçu le :
 - 13 juin 2017, avoir franchi en hausse, le 12 juin, le seuil de 5 % du capital de la Société,
 - 14 juin 2017, avoir franchi en baisse, le 13 juin, le seuil de 5 % du capital de la Société,
 - 13 juillet 2017, avoir franchi en hausse, le 12 juillet, le seuil de 5 % du capital de la Société,
 - 14 juillet 2017, avoir franchi en baisse, le 13 juillet, le seuil de 5 % du capital de la Société,
 - 1^{er} septembre 2017, avoir franchi en hausse, le 31 août, le seuil de 5 % du capital de la Société,
 - 6 septembre 2017, avoir franchi en baisse, le 5 septembre, le seuil de 5 % du capital de la Société,
 - 7 septembre 2017, avoir franchi en hausse, le 6 septembre, le seuil de 5 % du capital de la Société,
 - 3 octobre 2017, avoir franchi en baisse, le 2 octobre, le seuil de 5 % du capital de la Société,

- 5 octobre 2017, avoir franchi en hausse, le 3 octobre, puis en baisse, le 4 octobre, le seuil de 5 % du capital de la Société,
- 18 octobre 2017, avoir franchi en hausse, le 17 octobre, le seuil de 5 % du capital de la Société,
- 19 octobre 2017, avoir franchi en baisse, le 18 octobre, le seuil de 5 % du capital de la Société,
- 25 octobre 2017, avoir franchi en hausse, le 24 octobre, le seuil de 5 % du capital de la Société,
- 1^{er} décembre 2017, avoir franchi en baisse, le 30 novembre, le seuil de 5 % du capital de la Société.
- Société Harris Associates L.P. agissant en qualité d'investment adviser pour le compte de clients et de fonds sous gestion, qui a déclaré par courrier reçu le :
 - 17 mai 2017, avoir franchi en hausse, le 12 mai, le seuil de 5 % du capital de la Société,
 - 8 août 2017, avoir franchi en hausse, le 1^{er} août, le seuil de 5 % des droits de vote de la Société.

La part du capital détenue par les actionnaires individuels selon le dernier recensement exhaustif disponible en date du 31 décembre 2017, qui correspond au TPI (titres au porteur identifiables) croisé avec les informations sur les actions nominatives gérées par CACEIS Corporate Trust, était de 3,7 %.



7.2.2 Contrôle de la Société

Au 31 décembre 2017, 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.

7.2.3 Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition

Les informations requises par l'article L. 225-37-5 du Code de commerce figurent dans le présent document de référence comme suit : la structure du capital est décrite aux sections 2.2.6, 7.2 et 7.3, l'existence de droits de vote double prévus par les statuts de la Société (article 21) est mentionnée à la section 7.1.5, les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société sont précisées dans les statuts de la Société (articles 10 à 12 et 23) et résumées à ladite section 7.1.5, la mention de l'existence d'autorisations et de délégations consenties par l'Assemblée générale de la Société au

Directoire relatives à l'émission d'actions et au rachat d'actions est indiquée aux sections 7.3.1 et 7.3.3.

Il est en outre précisé qu'à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord prévoyant qu'en cas d'offre publique des indemnités sont dues aux membres du Directoire ou aux salariés si leur emploi devait prendre fin en raison de cette offre publique.

Certains contrats d'emprunt comportent des clauses de changement de contrôle.



7.3 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

7.3.1 Capital souscrit et catégories d'actions

Composition du capital social

Le 27 juin 2017, Publicis Groupe SA a mis en paiement la totalité du dividende mis en distribution lors de l'Assemblée générale mixte du 31 mai 2017, soit en numéraire, soit en actions nouvelles conformément à l'option accordée à chaque actionnaire, ce qui a donné lieu à une augmentation de capital d'un montant de 1 596 886,40 euros par création de 3 992 216 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal.

Au cours de l'exercice 2017, 383 457 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal ont été créées au titre des plans d'actions gratuites (notamment au titre du LTIP 2014 et LTIP Directoire 2013-2015 pour les bénéficiaires en

France et au titre du plan international d'actions gratuites 2013 et du LTIP 2013 international), représentant une augmentation de capital globale de 153 382,80 euros.

306 665 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal ont également été créées en contrepartie de l'exercice de bons de souscription d'actions, représentant une augmentation de capital globale de 122 666 euros.

Au 31 décembre 2017, le capital social s'élevait à 92 251 090 euros et était divisé en 230 627 725 actions de 0,40 euro de nominal, entièrement libérées, dont 25 626 735 actions à droits de vote double.

Tableau des délégations de compétence et autorisations données au Directoire

Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2017
Rachats d'actions et réduction du capital				
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions propres	27 mai 2015 (17 ^e résolution)	26 mois Échéance : 27/07/2017 Mis fin par l'AG du 31/05/2017 (24 ^e résolution)	Dans la limite de 10 % du capital par périodes de 24 mois	Néant
Autorisation d'intervenir sur les actions de la Société*	25 mai 2016 (18 ^e résolution)	18 mois Échéance : 25/11/2017 Mis fin par l'AG du 31/05/2017 (23 ^e résolution)	Dans la limite de 10 % du capital Enveloppe globale maximale : 2 002 866 660 € Prix unitaire maximum d'achat : 90 €	Contrat de liquidité : acquisition de 424 642 actions (cours moyen d'achat 63,44 €) et cession de 276 695 actions (cours moyen de vente à 63,78 €) Programme de rachat : acquisition de 3 474 451 actions (cours moyen d'achat 64,21 €) Cession de 417 837 actions aux bénéficiaires de stock-options. Livraison de 689 067 actions gratuites
Autorisation d'intervenir sur les actions de la Société*	31 mai 2017 (23 ^e résolution)	18 mois Échéance : 31/11/2018	Dans la limite de 10 % du capital Enveloppe globale maximale : 2 033 508 483 € Prix unitaire maximum d'achat : 90 €	Contrat de liquidité : acquisition de 635 379 actions (cours moyen d'achat 60,51 €) et cession de 558 879 actions (cours moyen de vente 62,63 €) Programme de rachat : acquisition de 1 525 549 actions (cours moyen d'achat 66,43 €) Cession de 314 127 actions aux bénéficiaires de stock-options. Livraison de 49 099 actions gratuites
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions propres	31 mai 2017 (24 ^e résolution)	26 mois Échéance : 31/07/2019	Dans la limite de 10 % du capital par périodes de 24 mois	Néant



Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2017
Émissions de titres de capital				
Autorisation d'augmenter le capital sans droit préférentiel avec faculté de fixation du prix d'émission*	27 mai 2015 (18 ^e résolution)	26 mois Échéance : 27/07/2017 Mis fin par l'AG du 31/05/2017 (25 ^e résolution)	Dans la limite des plafonds fixés par les 19 ^e , 20 ^e et 21 ^e résolutions de l'AGE du 25 mai 2016 ^{(1) (2)}	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société*	27 mai 2015 (19 ^e résolution)	26 mois Échéance : 27/07/2017 Mis fin par l'AG du 31/05/2017 (26 ^e résolution)	Dans la limite de 10 % du capital ^{(1) (2)}	Néant
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*	25 mai 2016 (19 ^e résolution)	26 mois Échéance : 25/07/2018	Montant nominal maximum : 30 000 000 € ⁽¹⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ⁽³⁾	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*	25 mai 2016 (20 ^e résolution)	26 mois Échéance : 25/07/2018	Montant nominal maximum : 9 000 000 € ^{(1) (2)} Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ⁽³⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel, par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (par placement privé)*	25 mai 2016 (21 ^e résolution)	26 mois Échéance : 25/07/2018	Dans la limite de 20 % du capital par an Montant nominal maximum : 9 000 000 € ^{(1) (2)} Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ⁽³⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel*	25 mai 2016 (22 ^e résolution)	26 mois Échéance : 25/07/2018	Dans la limite de 15 % ^{(1) (2)} de l'émission initiale et au même prix que celle-ci. Sous réserve de respect du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée.	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres*	25 mai 2016 (23 ^e résolution)	26 mois Échéance : 25/07/2018	Montant nominal maximal : 30 000 000 € ⁽¹⁾	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières en cas d'offre publique initiée par la Société*	25 mai 2016 (24 ^e résolution)	26 mois Échéance : 25/07/2018	Montant nominal maximal : 9 000 000 € ^{(1) (2)} Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ⁽³⁾	Néant
Autorisation d'augmenter le capital sans droit préférentiel avec faculté de fixation du prix d'émission en vertu des 20 ^e et 21 ^e résolutions de l'AGM du 25 mai 2016*	31 mai 2017 (25 ^e résolution)	26 mois Échéance : 31/07/2019	Dans la limite de 10 % du capital par an ^{(1) (2)}	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société*	31 mai 2017 (26 ^e résolution)	26 mois Échéance : 31/07/2019	Dans la limite de 10 % du capital ^{(1) (2) (3)}	Néant



Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2017
Émissions réservées aux salariés et dirigeants de la Société ou du Groupe				
Autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe	28 mai 2014 (19 ^e résolution)	38 mois Échéance : 28/07/2017	Dans la limite de 5 % du capital ⁽⁴⁾ Plafond de 0,5 % du capital pour les dirigeants mandataires sociaux ^{(5) (6)}	Néant
Autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe	25 mai 2016 (25 ^e résolution)	38 mois Échéance : 25/07/2019	Dans la limite de 3 % du capital ⁽⁷⁾ Plafond de 0,3 % du capital pour les dirigeants mandataires sociaux ^{(8) (9)}	Attribution globale de 678 450 actions gratuites
Autorisation de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions en faveur des membres du personnel et/ou des mandataires sociaux	25 mai 2016 (26 ^e résolution)	38 mois Échéance : 25/07/2019	Dans la limite de 3 % du capital ⁽⁸⁾ Plafond de 0,3 % du capital pour les dirigeants mandataires sociaux ^{(8) (9)}	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise	25 mai 2016 (27 ^e résolution)	26 mois Échéance : 25/07/2018 Mis fin par l'AG du 31/05/2017 (27 ^e résolution)	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(1) (10)}	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital en faveur de certaines catégories de bénéficiaires localisés à l'étranger permettant la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne à leur profit	25 mai 2016 (28 ^e résolution)	18 mois Échéance : 25/11/2017 Mis fin par l'AG du 31/05/2017 (28 ^e résolution)	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(1) (11)}	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise	31 mai 2017 (27 ^e résolution)	26 mois Échéance : 31/07/2019	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(1) (12)}	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	31 mai 2017 (28 ^e résolution)	18 mois Échéance : 31/11/2018	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(1) (13)}	Néant

(1) Ce montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 30 000 000 €, fixé par la dix-neuvième résolution de l'AGE du 25 mai 2016.

(2) Ce montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 9 000 000 € fixé par la vingtième ou vingt et unième résolution de l'AGE du 25 mai 2016 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 (placement privé).

(3) Ce montant est commun à l'ensemble des titres de créances dont l'émission est déléguée au Directoire par l'AGE du 25 mai 2016.

(4) 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.

(5) Ce plafond s'impute sur le plafond de 5 % fixé par la présente résolution.

(6) Ce plafond s'impute sur le plafond de 0,5 % fixé par la quinzième résolution (option de souscription et/ou d'achat d'actions) de l'AGE du 29 mai 2013.

(7) Ce plafond s'impute sur le plafond de 3 % fixé par la vingt-sixième résolution (option de souscription et/ou d'achat d'actions) de l'AGE du 25 mai 2016.

(8) Ce plafond s'impute sur le plafond de 3 % fixé par la vingt-cinquième (actions gratuites) résolution de l'AGE du 25 mai 2016.

(9) Ce plafond s'impute sur le plafond de 3 % fixé par la vingt-sixième résolution (option de souscription et/ou d'achat d'actions) de l'AGE du 25 mai 2016.

(10) Ce montant s'impute sur le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la vingt-huitième résolution de l'AGE du 25 mai 2016.

(11) Ce montant s'impute sur le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la vingt-septième résolution de l'AGE du 25 mai 2016.

(12) Ce montant s'impute sur le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la vingt-huitième résolution de l'AGE du 31 mai 2017.

(13) Ce montant s'impute sur le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la vingt-septième résolution de l'AGE du 31 mai 2017.

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



7.3.2 Existence d'actions non représentatives du capital, nombre et principales caractéristiques

Il n'existe aucune action non représentative du capital de la Société.

7.3.3 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 31 mai 2017 a, dans sa vingt-troisième résolution, autorisé le Directoire à procéder ou faire procéder à des achats en vue des objectifs suivants :

- (1) l'attribution ou la cession d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou de son Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation applicable ;
- (2) la remise d'actions pour honorer des obligations liées à des titres ou des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions ordinaires de la Société ;
- (3) la conservation et la remise ultérieure d'actions (à titre d'échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, ou à titre d'échange, de paiement ou autre dans le cadre d'opérations de croissance externe) ;
- (4) l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Publicis Groupe SA par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant au nom et pour le compte de la Société 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 éventuelle de tout ou partie des actions acquises, dans les conditions prévues par la loi ;
- (6) la mise en œuvre de toute opération admise ou qui viendrait à être admise par la réglementation en vigueur, notamment si elle s'inscrit dans le cadre d'une pratique de marché qui viendrait à être admise par les autorités de marché.

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

La Société pourra soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services, acquérir ses actions, les céder ou les

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

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

Le nombre maximal d'actions pouvant être achetées ne peut pas excéder 10 % du nombre des actions composant le capital social à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'Assemblée ayant voté cette autorisation et que l'enveloppe globale maximale de cette autorisation est fixée à deux milliards trente-trois millions cinq cent huit mille quatre cent quatre-vingt-trois euros (2 033 508 483 euros).

Le prix unitaire maximum d'achat a été fixé à 90 euros, hors frais, 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 et étant entendu par ailleurs que la Société ne pourra pas acheter des actions à un prix supérieur à la plus élevée des deux valeurs suivantes : le dernier cours coté résultant de l'exécution d'une transaction à laquelle la Société n'aura pas été partie prenante ou l'offre d'achat indépendante en cours.

Cette autorisation d'une durée de dix-huit mois a mis fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, et a remplacé celle précédemment accordée par la dix-huitième résolution de l'Assemblée générale du 25 mai 2016.

Le descriptif du programme de rachat d'actions a fait l'objet d'une mise en ligne sur le site de Publicis Groupe.



Tableau récapitulatif des achats au titre des différents programmes de rachat depuis 2013

	Quantité	Prix moyen d'achat (en euros)
Période du 01/01/2013 au 31/12/2013	4 770 687	48,93
Période du 01/01/2014 au 31/12/2014	1 251 497	58,73
Période du 01/01/2015 au 31/12/2015	7 732 424	72,45
Période du 01/01/2016 au 31/12/2016	1 539 706	61,41
Période du 01/01/2017 au 31/12/2017	6 060 021	64,33

En 2017, la Société a cédé 731 964 actions Publicis Groupe SA 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, 738 166 actions existantes.

La Société a acquis, du 14 mars 2017 au 30 juin 2017, 5 000 000 d'actions Publicis Groupe SA par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissements pour un montant total de 324 438 753 euros, soit à un prix moyen de 64,89 euros (64,69 euros en excluant la taxe sur les transactions financières).

Par ailleurs, au titre du contrat de liquidité conclu avec la société Kepler Cheuvreux, la Société a procédé en 2017 à l'acquisition de 1 060 021 actions

au cours moyen d'achat de 61,68 euros et a cédé 835 574 actions au cours moyen de vente de 63,02 euros.

Le montant des frais de négociation et des honoraires supportés par la Société au cours de l'exercice 2017 pour les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée générale du 25 mai 2016 dans sa dix-huitième résolution puis par l'Assemblée générale du 31 mai 2017 dans sa vingt-troisième résolution, s'élève à 70 000 euros.

Au 31 décembre 2017, Publicis Groupe SA détenait 4 331 920 actions (1,88 %) de son propre capital, pour un prix de revient global de 280 802 944 euros et un prix moyen unitaire de 64,82 euros.

7.3.4 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 2017, tenant compte de la dilution maximale résultant de l'ensemble des instruments financiers émis par la Société, est la suivante :

Au 31 décembre 2017	Actions détenues	%	Droits de vote	%
Élisabeth Badinter	16 700 967	7,03 %	33 401 934	12,80 %
Harris Associates L.P.	16 995 711	7,16 %	16 995 711	6,51 %
Actions autodétenues	4 331 920	1,82 %	-	-
Public (nominatif et porteur)	192 599 127	81,13 %	201 524 895	77,24 %
Stock-options restant à exercer ⁽¹⁾	-	-	1 387 537	0,53 %
Actions gratuites restant à livrer ⁽²⁾	5 602 010	2,36 %	6 446 245	2,47 %
Bons de souscription d'actions restant à exercer ⁽³⁾	1 178 932	0,50 %	1 178 932	0,45 %
TOTAL	237 408 667	100,00 %	260 935 254	100,00 %

(1) Les actions à livrer à l'occasion de l'exercice des 1 387 537 options en vie au 31 décembre 2017 sont des actions existantes, déjà en portefeuille. Toutes les options attribuées sont exerçables et dans la monnaie à la date d'arrêt.

(2) Sur les 6 446 245 actions à livrer dans le cadre des plans en cours, 844 235 sont livrables en actions existantes et pour le solde (5 602 010) en actions nouvelles (avec possibilité pour certaines d'opter pour des existantes).

(3) Instruments dans la monnaie au 31 décembre 2017. Le coefficient applicable à ces instruments pour la souscription d'actions est de 1,05.

Un actionnaire, détenant 1 % du capital social de Publicis Groupe SA au 31 décembre 2017, détiendrait 0,97 % du capital social de Publicis Groupe SA à cette date, en cas d'exercice ou de conversion des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital (bons de souscription d'actions, actions gratuites attribuées et non encore livrées).

Les modalités de conversion des bons de souscription d'actions figurent à la note 24 des comptes consolidés dans la section 5.6 du présent document.



7.3.5 Nantissements, garanties et sûretés

Il n'existe pas d'autocontrôle indirect. Au 31 décembre 2017, 30 000 actions inscrites au nominatif pur et 80 140 inscrites au nominatif administré faisaient l'objet d'un nantissement, soit un total de 110 140 actions nanties.

Aucun actif significatif détenu par les sociétés du Groupe ne fait l'objet d'un nantissement.

7.3.6 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 2017 n'est pas significative.

Il convient d'observer que le FCPE Publicis Groupe détenait, au 31 décembre 2017, 366 262 actions Publicis Groupe. En conséquence, les collaborateurs de Publicis Groupe détenaient à travers le FCPE, à la même date, 0,15 % du capital.

Au 31 décembre 2017, le nombre total d'options restant à lever par l'ensemble des bénéficiaires est de 1 387 537, toutes sont des options d'achat d'actions exerçables immédiatement.

Le Groupe a reconduit son programme de plans d'incentive à long terme avec les « LTIP 2017 » et « 2017 Stock Incentive Plan Sapient ».

Le plan « LTIP 2017 » a attribué, en juin 2017, 678 450 actions gratuites à un certain nombre de dirigeants du Groupe sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans. De plus, les actions sont soumises à des critères de performance, de telle sorte que le nombre total

d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité fixés pour l'année 2017.

Afin de faciliter l'intégration de Sapient et de ses filiales dans le groupe Publicis, le Directoire a créé un programme spécifique de plan d'incentive à long terme avec le « 2017 Stock Incentive Plan Sapient ». Le plan de rémunération en actions s'articule en deux formules de durée variable reposant sur des caractéristiques particulières de présence et, le cas échéant, de performance. Ce plan a été attribué, en juin 2017, 528 000 actions gratuites à un certain nombre de dirigeants de Sapient. La première formule prévoit une livraison annuelle d'un quart des actions gratuites échelonnée sur quatre ans. Pour la deuxième formule, la livraison de l'intégralité des actions gratuites a lieu au terme d'une période de trois ans.

Au 31 décembre 2017, 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 6 446 245.

Tous les détails concernant les plans d'actions gratuites (descriptif, mouvements de l'exercice et situation à la clôture) figurent dans la note 28 des comptes consolidés à la section 5.6 du présent document.



7.3.7 Historique du capital social

Les mouvements du capital social sur les trois dernières années sont les suivants :

Dates	Opérations sur capital	Nombre d'actions	Nominal (en euros)	Capital (en euros)
31/12/2014	CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2014	221 203 857	0,40	88 481 543
31/01/2015	Augmentations de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	517 819	0,40	207 127
28/02/2015				
31/03/2015				
30/04/2015				
31/05/2015				
30/06/2015				
31/07/2015				
30/09/2015				
17/04/2015				
19/04/2015				
01/09/2015				
01/12/2015				
02/07/2015	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	163 082	0,40	65 233
31/12/2015	CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2015	222 540 740	0,40	89 016 296
29/02/2016	Augmentations de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	199 619	0,40	79 848
30/04/2016				
31/05/2016				
31/07/2016				
31/08/2016				
31/12/2016				
01/02/2016				
01/04/2016				
18/04/2016				
03/05/2016				
01/06/2016				
16/06/2016				
04/07/2016	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	2 742 448	0,40	1 096 979
31/12/2016	CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2016	225 945 387	0,40	90 378 155
01/02/2017	Augmentations de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	306 665	0,40	122 666
30/04/2017				
31/05/2017				
30/06/2017				
31/08/2017				
29/12/2017				
01/02/2017	Augmentations de capital (livraison d'actions gratuites)	383 457	0,40	153 383
20/03/2017				
18/04/2017				
19/06/2017				
27/06/2017	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	3 992 216	0,40	1 596 886
31/12/2017	CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2017	230 627 725	0,40	92 251 090



7.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES

7.4.1 Publicis Groupe en Bourse

Sur fond d'agenda politique très chargé en Europe, l'année 2017 aura été marquée par un retour très net de l'appétit des investisseurs pour le risque. Le niveau historiquement faible de volatilité en 2017 reflète la confiance dans la reprise économique qui devient de plus en plus palpable, partout dans le monde. En témoigne une hausse généralisée des marchés actions, en particulier pour les indices américains, qui ont volé de record en record. Ainsi l'indice Dow Jones a progressé de 25,1 % sur l'année, dépassant en décembre, pour la première fois de son histoire, les 24 000 points, porté par la réforme fiscale de Donald Trump. L'indice Nasdaq des valeurs technologiques a fait mieux. Dopé par le dynamisme des GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon), il a progressé de 28,2 %, approchant les 7 000 points. Malgré un retard en début d'année, ce sont les actions japonaises qui ont fourni la plus belle surprise : la place nippone s'est hissée à des niveaux inédits depuis vingt-cinq ans, grâce à la forme retrouvée de ses entreprises et de Wall Street. L'indice Nikkei s'est apprécié de 19,1 %. En revanche, les espoirs d'un rattrapage des actions européennes ont été déçus, avec seulement 6,5 % de hausse pour l'Euro Stoxx 50. La proportion moins importante des valeurs technologiques en Europe explique en partie le retard. L'évolution des changes est également une des surprises de l'année qui est venue de la contre-performance du dollar, auquel le consensus prédisait pourtant un meilleur parcours, grâce à la poursuite du prudent mouvement de hausse des taux entrepris par la Réserve fédérale américaine depuis fin 2015. Les propos de Mario Draghi, fin juin à Sintra au Portugal, alors perçus comme le signal d'un ralentissement prochain des achats d'actifs de la BCE, une sortie progressive finalement annoncée

en octobre, ont porté l'euro jusqu'à un pic annuel de 1,21 dollar en août, un niveau dont la devise s'est rapprochée en décembre, pour finir tout près de 1,20 dollar. Le billet vert a ainsi accusé une baisse de 9,8 % sur l'ensemble de 2017 face à un panier de devises de référence, son plus fort repli depuis 2003.

2017 a été une année plus particulièrement délicate pour les agences publicitaires qui présentent la moins bonne performance au sein du secteur Media. Leurs difficultés à cristalliser la bonne conjoncture économique est la preuve, pour les investisseurs, des enjeux structurels grandissants. Publicis a néanmoins surperformé WPP de l'ordre de 10 % grâce à une meilleure croissance organique, WPP étant impacté par le plan d'économies annoncé par deux de ses plus gros clients Ford et Unilever, ainsi que l'effet des pertes de deux de leurs premiers 10 clients, VW et AT&T. Les comparables US ont également souffert. Omnicom a baissé dans les mêmes proportions que Publicis, malgré la baisse du dollar, pourtant facteur de soutien pour les agences américaines et une croissance organique plutôt correcte (3-4 %) grâce à une exposition inférieure au secteur grande consommation (< 20 % du CA). Interpublic a un peu mieux résisté à la baisse sectorielle mais le titre a été nettement plus volatile autour des publications trimestrielles décevantes. Le principal vecteur de sous-performances provient de la baisse des multiples de valorisation plutôt que des prévisions. Le sentiment autour du plus gros secteur, FMCG, et la menace de l'internalisation des achats d'espaces par les annonceurs ont fortement pesé.

7.4.2 Relations avec les investisseurs

La communication financière de Publicis Groupe repose sur le principe de fournir des informations précises, transparentes et sincères sur la situation du Groupe à l'ensemble des marchés financiers dans le cadre des textes, normes et procédures en vigueur en France : loi de sécurité financière, normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*)... Les relations investisseurs de Publicis Groupe dialoguent de façon étroite et permanente avec les analystes des sociétés de courtage et des fonds d'investissement. La communication financière de Publicis Groupe auprès

des investisseurs institutionnels se traduit par l'organisation de réunions sur les principales places financières mondiales, et par la participation des représentants du Groupe à des conférences d'investisseurs.

Au cours de l'année 2017, Publicis Groupe a rencontré près de 1 200 investisseurs institutionnels en Europe, au Royaume-Uni et aux États-Unis (contre environ 900 en 2016), lors de rendez-vous privés (*roadshows*) et de conférences investisseurs du secteur en Europe et aux États-Unis.



7.4.3 Marché des titres

Les informations sur les actions et les instruments financiers qui suivent proviennent des sites Euronext et Bloomberg.

Action Publicis Groupe

- Lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN/FR0000130577)
- Premier jour de cotation : 9 juin 1970
- Titres admis sur Euronext Paris : la totalité des titres composant le capital social

Le 27 décembre 2007 Publicis Groupe SA était informé de la fin de la cotation des actions Publicis Groupe SA au New York Stock Exchange. Cette radiation faisait suite à l'annonce, exprimée le 17 septembre 2007 par la Société aux autorités de marché américaines, de son souhait de mettre fin à la cotation des actions Publicis Groupe SA au New York Stock Exchange (cotées sous la forme d'*American Depositary Receipt* ; ratio :

un ADR pour une action Publicis), les transactions excédant rarement une moyenne annuelle de 1% de la totalité des titres composant le capital social.

Par défaut, des transactions sur le titre peuvent être effectuées sur le marché Hors Cote OTCQX du New York Stock Exchange sous la forme d'*American Depositary Receipt* ; ratio : 4 ADR pour une action Publicis (ticker : PUBGY). La plateforme OTCQX est un outil d'information permettant d'assurer l'accès aux investisseurs américains tout en garantissant la transparence des prix.

Évolution du cours sur Euronext Paris au cours de l'exercice 2017 :

- plus haut : 69,00 euros le 30 mai ;
- plus bas : 52,04 euros le 16 novembre ;
- cours moyen : 61,88 euros (sur la base des cours de clôture).

Volumes traités et évolution du cours de l'action de la Société au cours des dix-huit derniers mois sur Euronext Paris

Période		Volumes moyens traités par séance ⁽¹⁾			Cours du mois (en euros)			
		Nombre de séances	Nombre de titres	Capitaux (en milliers d'euros)	Premier cours	Dernier cours	Plus haut	Plus bas
2016	Octobre	21	633 772	40 579	67,20	62,50	67,96	60,87
	Novembre	22	705 725	42 611	62,67	61,23	62,70	58,39
	Décembre	21	569 669	35 936	61,01	65,55	65,91	59,96
2017	Janvier	22	575 935	37 603	65,61	63,56	67,49	63,56
	Février	20	928 383	58 100	63,79	63,63	64,63	59,27
	Mars	23	711 307	44 673	63,99	65,51	65,51	61,34
	Avril	18	666 758	43 478	65,55	66,27	67,23	63,01
	Mai	22	750 244	49 829	66,48	68,15	69,00	64,66
	Juin	22	603 743	40 355	68,33	65,31	68,90	64,79
	Juillet	21	806 766	52 172	65,74	63,91	67,00	62,08
	Août	23	635 791	38 541	64,25	56,70	64,25	56,57
	Septembre	21	673 963	38 565	56,75	59,09	59,12	55,33
	Octobre	22	926 006	54 063	59,20	55,96	62,82	54,30
	Novembre	22	678 088	36 991	56,00	55,80	56,43	52,04
	Décembre	19	559 248	31 769	55,93	56,65	58,50	54,93
2018	Janvier	22	720 342	40 555	56,60	55,68	58,68	53,42
	Février	20	996 329	58 907	55,68	62,04	63,18	52,88
	Mars	21	801 542	46 094	60,90	56,58	61,00	54,52

(1) Volumes traités sur Euronext (hors plateformes alternatives).

Bons de souscription d'actions (BSA) Publicis Groupe

- Lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN : FR0000312928)
- Premier jour de cotation : 24 septembre 2002
- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2017 :

- plus haut : 39,350 euros le 20 juin,
- plus bas : 22,715 euros le 16 novembre,
- cours moyen : 32,535 euros (sur la base des cours de clôture).

Au 31 décembre 2017, 1 463 644 bons de souscription d'actions, exerçables jusqu'en 2022, restaient en circulation.



Eurobond de 1,3 milliard d'euros en deux tranches à échéance 2021 et 2024 émises le 9 décembre 2014

- Lieu de cotation : Euronext Paris
- Premier jour de cotation : 11 décembre 2014
- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2017 :
 - tranche de 700 millions d'euros à échéance du 16 décembre 2021, avec un coupon annuel de 1,125 % (code ISIN : FR0012384634) :
 - plus haut : 103,872 euros le 29 août,
 - plus bas : 102,290 euros le 17 mars,
 - cours moyen : 103,201 euros (sur la base des cours de clôture) ;
 - tranche de 600 millions d'euros à échéance du 16 décembre 2024, avec un coupon annuel de 1,625 % (code ISIN : FR0012384667) :
 - plus haut : 106,192 euros le 8 novembre,
 - plus bas : 102,816 euros le 14 mars,
 - cours moyen : 104,829 (sur la base des cours de clôture).

Eurobond de 500 millions d'euros à échéance 2023 émises le 28 octobre 2016

- Lieu de cotation : Euronext Paris
- Premier jour de cotation : 3 novembre 2016
- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2017 :
 - plus haut : 99,775 euros le 8 novembre,
 - plus bas : 96,333 le 14 mars,
 - cours moyen : 98,271 (sur la base des cours de clôture).





C H A P I T R E

8

Assemblée générale

L'Assemblée générale mixte, ordinaire annuelle et extraordinaire se tiendra le 30 mai 2018 au Publiciscinéma, 133, avenue des Champs-Élysées, Paris 8^e.

Préalablement à cette assemblée, les documents et renseignements légaux seront communiqués aux actionnaires conformément à la législation en vigueur et notamment par consultation électronique sur le site Internet de Publicis.





9

Informations complémentaires

9.1 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	264	9.5 TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	269
9.2 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET ATTESTATION	265	9.6 TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT DE GESTION	270
9.2.1 Responsable du document de référence	265	Commentaire de l'exercice	270
9.2.2 Attestation du responsable du document de référence	265	Éléments de présentation du Groupe	270
		Informations sur la Société et le capital	271
		Éléments relatifs aux états financiers	271
9.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	266	9.7 TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	272
9.3.1 Commissaires aux comptes titulaires	266	Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise	272
9.3.2 Commissaires aux comptes suppléants	266	Éléments relatifs à la rémunération	272
9.4 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	267	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	273
		Observations des commissaires aux comptes	273



9.1 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 2016 et 31 décembre 2017 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 2015 et 31 décembre 2016 peuvent être consultées au siège social de cette filiale, dans les conditions légales et réglementaires qui lui sont applicables.



9.2 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET ATTESTATION

9.2.1 Responsable du document de référence

M. Arthur Sadoun, Président du Directoire de Publicis Groupe SA (« la Société »).

9.2.2 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 de la section 9.6, 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 donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Paris, le 19 avril 2018

Arthur Sadoun,

Président du Directoire



9.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

9.3.1 Commissaires aux comptes titulaires

Ernst & Young et Autres

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles

Société représentée par M. Vincent de La Bachelerie et Mme Valérie Desclève

1/2, place des Saisons, 92400 Courbevoie – Paris La Défense 1

Désignée par l'Assemblée générale du 4 juin 2007, dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 29 mai 2013 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Ernst & Young et Autres a remplacé Ernst & Young Audit, société appartenant au même réseau, qui avait été nommée commissaire aux comptes par l'Assemblée générale du 14 juin 2001.

Mazars

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles

Société représentée par M. Philippe Castagnac et Mme Ariane Mignon

61, rue Henri-Régnault, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie

Désignée par l'Assemblée générale du 25 juin 1981, dont le mandat a été renouvelé pour la dernière fois par l'Assemblée générale du 31 mai 2017 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

9.3.2 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-Régnault, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie

Désigné par l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2010, dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 25 mai 2016 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.



9.4 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	265	9.2.1
1.2. Attestation	265	9.2.2
2. Contrôleurs légaux des comptes		
2.1. Identité	266	9.3
2.2. Changement éventuel	-	NA
3. Informations financières sélectionnées		
3.1. Informations financières historiques	18	1.1
3.2. Informations financières intermédiaires	-	NA
4. Facteurs de risques	36 à 45	1.8
5. Informations concernant l'émetteur		
5.1. Histoire et évolution de la Société	19 à 22 ; 244	1.2 ; 7.1.1 à 7.1.4
5.2. Investissements	30 à 32	1.5
6. Aperçu des activités		
6.1. Principales activités	24 à 27	1.4.1 à 1.4.3
6.2. Principaux marchés	27 à 28 ; 200 à 201	1.4.5 ; 1.4.6 et 4.6 (note 27)
6.3. Événements exceptionnels	NA	NA
6.4. Dépendance de l'émetteur	27 et 36 à 45	1.4.5 et 1.8
6.5. Position concurrentielle	29	1.4.8
7. Organigramme		
7.1. Description sommaire du Groupe	23	1.3.1
7.2. Liste des filiales importantes	23	1.3.2
8. Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1. Immobilisations corporelles importantes	27	1.4.4
8.2. Questions environnementales	131 à 134	3.5
9. Examen de la situation financière et du résultat		
9.1. Situation financière	147 à 149	4.4
9.2. Résultat d'exploitation	142 à 146	4.1 à 4.3
10. Trésorerie et capitaux		
10.1. Informations sur les capitaux	148	4.4.2
10.2. Flux de trésorerie	147	4.4.1
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	149	4.4.3
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	149	4.4.4
10.5. Sources de financement attendues	149	4.4.5
11. Recherche et développement, brevets et licences	34 et 35	1.7
12. Informations sur les tendances	153	4.7
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	50 à 69	2.1.1 et 2.1.2
14.2. Conflits d'intérêts	67 à 69	2.1.1.5
15. Rémunérations et avantages		
15.1. Rémunérations versées et avantages en nature	75 à 102	2.2
15.2. Provisions pour pensions et retraites	89 ; 187 à 190 et 204	2.2.4 et 5.6 (note 21 et 29)
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1. Date d'expiration des mandats	50 à 69	2.1.1
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	103	2.3.1
16.3. Informations sur les Comités d'audit et de rémunération	50 à 53 ; 69 à 73	2.1.1.1 et 2.1.3
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	50 ; 73	2 ; 2.1.4



	N° de pages	N° de chapitres
17. Salariés		
17.1. Nombre de salariés	172	5.6 (note 3)
17.2. Participations et stock-options	89 à 100 ; 101 à 102	2.2.4 ; 2.2.6 et 2.2.7
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	255	7.3.6
18. Principaux actionnaires		
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital		
18.2. Existence de droits de vote différents	247 et 248	7.2.1
18.3. Contrôle direct ou indirect	244 à 246	7.1.5
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	249	7.2.2
	249	7.2.3
19. Opérations avec des apparentés	103	2.3
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1. Informations financières historiques	155 à 209 ; 215 à 237	5 et 6
20.2. Informations financières pro forma	-	NA
20.3. États financiers	155 à 209	5
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	210 à 214 ; 238 à 241	5.7 et 6.6
20.5. Date des dernières informations financières	-	NA
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	-	NA
20.7. Politique de distribution de dividendes	152	4.6
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	42 et 43 ; 168 et 169 ; 186 et 187	1.8.4 ; 5.6 (notes 1.3 - Provisions et 20)
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	-	NA
21. Informations complémentaires		
21.1. Capital social	250 à 256	7.3
21.2. Actes constitutifs et statuts	244 à 246	7.1.5
22. Contrats importants	33	1.6
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	-	NA
24. Documents accessibles au public	264	9.1
25. Informations sur les participations	205 à 209	5.6 (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 2016 établis en application des normes IFRS, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 147 à 208 et 209 à 210 du document de référence 2016 déposé à l'AMF le 9 mai 2017 sous le numéro D. 17-0496 ;
- les comptes consolidés de l'exercice 2015 établis en application des normes IFRS, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 121 à 184 et 185 à 186 du document de référence 2015 déposé à l'AMF le 4 avril 2016 sous le numéro D. 16-0268 ;
- l'évolution de la situation financière et du résultat des opérations du Groupe pour l'exercice 2016, présentée aux pages 133 à 144 du document de référence 2016 déposé à l'AMF le 9 mai 2017 sous le numéro D. 17-0496 ;
- l'évolution de la situation financière et du résultat des opérations du Groupe pour l'exercice 2015, présentée aux pages 107 à 118 du document de référence 2015 déposé à l'AMF le 4 avril 2016 sous le numéro D. 16-0268 ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2015 établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 211 à 234 et 235 du document de référence 2016 déposé à l'AMF le 9 mai 2017 sous le numéro D. 17-0496 ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2015 établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 187 à 210 et 211 du document de référence 2015 déposé à l'AMF le 4 avril 2016 sous le numéro D. 16-0268 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice 2016, figurant en pages 104 à 107 du document de référence 2016 déposé à l'AMF le 9 mai 2017 sous le numéro D. 17-0496 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice 2015, figurant en pages 84 à 87 du document de référence 2015 déposé à l'AMF le 4 avril 2016 sous le numéro D. 16-0268 ;
- les parties non incluses des documents de référence 2016 et 2015 sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par le présent document de référence.



9.5 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	215 à 237	6.1 à 6.5
2. Comptes consolidés	155 à 209	5.1 à 5.6
3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	238 à 241	6.6
4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	210 à 214	5.7
5. Rapport de gestion comprenant au minimum les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-2, L. 225-100-3 et L. 225-211 alinéa 2 du Code de commerce		Cf. table de réconciliation du rapport de gestion figurant au chapitre 9.6
6. Déclaration des personnes assumant la responsabilité du rapport de gestion	265	9.2.2
7. Honoraires des commissaires aux comptes	205	5.6 (note 31)



9.6 TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT DE GESTION

Commentaire de l'exercice

	N° de pages	Chapitres
Situation et activité de la Société et du Groupe	18 ; 19 à 22 ; 23 ; 24 à 29	1.1 ; 1.2 ; 1.3 ; 1.4
Résultats de l'activité de la Société et du Groupe	156 à 158 ; 216 ; 217 à 218 ; 235 à 236 ; 237	5.1 à 5.3 ; 6.1 ; 6.2 ; 6.4 (note 27) ; 6.5
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	30 à 32 ; 142 à 151	1.5 ; 4.1 à 4.5
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	22 ; 32	1.2 ; 1.5.2
Évolution prévisible de la Société et du Groupe	32 ; 153	1.5.2 ; 1.5.3 ; 4.7
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 %	152	4.6
Prises de participations ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République Française	23 ; 30 à 31	1.3.2 ; 1.5.1

Éléments de présentation du Groupe

	N° de pages	Chapitres
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société et le Groupe sont confrontés	36 à 45	1.8
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone	131 à 132 ; 138	3.5.1 ; 3.7
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	46 à 48	1.9
Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale pour laquelle il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie (utilisation par l'entreprise des instruments financiers)	44 ; 149 ; 168 ; 191 à 194 ; 196 à 197 ; 198 à 200	1.8.5 ; 4.4.3 ; 5.6 (notes 1.3 ; 2.2 ; 2.5 et 2.6)
Conséquences sociales et environnementales de l'activité et engagements sociétaux en faveur du développement durable, de l'économie circulaire, de la lutte contre le gaspillage alimentaire et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion de la diversité	107 à 140	3
Activité en matière de recherche et développement	34 à 35 ; 166	1.7 ; 5.6 (note 1.3)
Succursales existantes		NA



Informations sur la Société et le capital

	N° de pages	Chapitres
Opérations des dirigeants et des personnes liées sur les titres de la Société	102	2.2.7
Détails des achats et des ventes d'actions propres au cours de l'exercice	253 à 254	7.3.3
Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	194 à 195	5.6 (note 24)
Actionnaires significatifs et actions d'autocontrôle	247 à 248	7.2.1
Actionnariat salarié	255	7.3.6
Conditions de levée et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	78 à 88 ; 202 à 204	2.2.3 ; 5.6 (note 28)
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	78 à 88 ; 202 à 204	2.2.3 ; 5.6 (note 28)
Avis donné à une autre société par actions que la société détient plus de 10 % de son capital		NA
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser des participations croisées		NA
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles prononcées par l'Autorité de la concurrence et dont cette dernière a prescrit, à titre de mesure complémentaire, l'insertion dans le rapport de gestion		NA
Plan de vigilance permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement résultant de l'activité de la Société et des sociétés qu'elle contrôle et des activités des sous-traitants et des fournisseurs	127	3.4.1

Éléments relatifs aux états financiers

	N° de page	Chapitre
Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	237	6.5
Information sur les délais de paiement des fournisseurs et clients : nombre et montant total des factures reçues et émises non réglées	150 à 151	4.5
Montant des prêts consentis en application de l'article L. 511-6 du Code monétaire et financier		NA



9.7 TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise

	N° de pages	Chapitres
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires de la Société durant l'exercice	54 à 66	2.1.1.1 ; 2.1.1.2
Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance	50 à 53 ; 67 ; 69 à 73	2.1.1.1 ; 2.1.1.3 ; 2.1.1.4 ; 2.1.3
Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de surveillance	53	2.1.1.1
Éventuelles limitations que le Conseil de surveillance apporte aux pouvoirs du Directoire	69	2.1.3
Dispositions écartées du code Afep-Medef et raisons pour lesquelles elles l'ont été	73	2.1.4
Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	245	7.1.5
Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice	71	2.1.3
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)	101 ; 104 à 106	2.2.5 ; 2.4
Tableau récapitulatif des délégations de compétence et autorisation en cours de validité dans le domaine des augmentations de capital	250 à 252	7.3.1

Éléments relatifs à la rémunération

	N° de pages	Chapitres
Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux membres du Directoire et aux membres du Conseil de surveillance à raison de leur mandat	75 à 76 ; 78 à 81	2.2.1.1 ; 2.2.1.2 ; 2.2.3.1 ; 2.2.1.3 ; 2.2.2 ; 2.2.3.2 à 2.2.3.5 ; 2.2.4
Rémunération totale et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social	76 à 78 ; 82 à 100	2.2.4
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	82 à 88	2.2.3.2 à 2.2.3.5



Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

	N° de pages	Chapitres
Structure du capital de la Société	101 à 102 ; 247 à 249 ; 250 à 256	2.2.6 7.2 ; 7.3
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce		NA
Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu de l'article L. 233-7 du Code de commerce	247 à 248	7.2.1
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci		NA
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier		NA
Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote		NA
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts	244 à 246	7.1.5
Pouvoirs du Directoire, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions	244 à 246 ; 250 à 252 ; 253 à 254	7.1.5 ; 7.3.1 ; 7.3.3
Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle	249	7.2.3
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	249	7.2.3

Observations des commissaires aux comptes


	N° de pages	Chapitres
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport sur le gouvernement d'entreprise	239	6.6

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80



e-accessibility®

La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.0, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.

Version e-accessible par 



Publicis Groupe SA

Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 92 336 682 euros
Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris – 542 080 601 RCS Paris