

Paris, le 28 mai 2020

Par application de l'article R 225 -56 1 IV du Code de commerce, tel que résultant du décret 2019-1235 du 27 novembre 2019, la politique de rémunération telle que publiée au Document d'Enregistrement Universel 2019, pages 79 à 92, et approuvée par l'Assemblée générale mixte des actionnaires de Publicis Groupe S.A. du 27 mai 2020 ainsi que la date et le résultat du vote y afférant sont rappelés ci-après et resteront disponibles au moins pendant la période à laquelle cette politique s'applique.

A - POLITIQUE DE REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX - EXTRAIT DE L'URD 2019

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

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

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

3.2.1.1 Principes communs à l'ensemble des mandataires sociaux

Principes généraux et Gouvernance

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Éléments exceptionnels liés à la pandémie de Covid-19

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2.1.2 Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de surveillance

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

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

Montant global de rémunération

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

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

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

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

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

Rémunérations exceptionnelles

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

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

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

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

Rémunération de la Vice-Présidente

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

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

3.2.1.3 Politique de rémunération applicable au Président du Conseil de surveillance

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

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

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

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

En contrepartie de cet investissement et de l'abandon de l'indemnité de non-concurrence de 1 800 000 euros bruts annuels pendant trois ans dont il bénéficiait en compensation de l'engagement de non-concurrence autorisé par le Conseil de surveillance du 17 mars 2008 et approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2008, le Conseil de surveillance

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

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

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

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

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

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

3.2.1.4 Politique de rémunération applicable aux membres du Directoire

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

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

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

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

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

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

Cette politique de rémunération repose sur les objectifs suivants :

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

Elle est guidée par trois principes :

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

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

Éléments composant la rémunération des membres du Directoire

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

Rémunération fixe

La partie fixe est déterminée en prenant en compte :

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

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

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

Rémunération variable annuelle

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rémunération variable long terme

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

Attribution gratuite d'actions de performance

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

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

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

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

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

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

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

Exigence des critères

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

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

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

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

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

Stabilité des conditions de performance

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

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

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

Unicité des conditions de performance

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

Période d'acquisition

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

Condition de présence

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

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

Niveau maximum d'attribution

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

Obligation de détention des actions

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

Périodicité d'attribution

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

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

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

Ces attributions sont soumises à un plafond global de 0,3 % du capital social de la Société, lequel concerne aussi les attributions d'actions de performance.

Régime de retraite supplémentaire

À ce jour, le Groupe n'a pas mis en place de système de retraite complémentaire pour les mandataires sociaux dépendant du régime français.

Régime collectif de prévoyance et de frais de santé

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

Assurance chômage des chefs et dirigeants d'entreprise

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

Contrat de travail

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

Indemnité de départ

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

Les éléments détaillés des indemnités de départ sont explicités à la section 3.2.1.5 pour le Président du Directoire et dans la présente section ci-après pour les autres membres du Directoire.

Engagement de non-concurrence

Les membres du Directoire peuvent être tenus par un engagement de non-concurrence et bénéficier, en contrepartie, d'une indemnité de non-concurrence en conformité avec la législation en vigueur et le code Afep-Medef. Le Conseil de surveillance se réserve le droit de renoncer à cet engagement. Conformément audit code, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder vingt-quatre mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable annuelle). Il est également rappelé que, en application de l'article R. 225-56-1, III du Code de commerce, le versement de l'indemnité est exclu dès lors que l'intéressé fait valoir ses droits à la retraite.

Autres éléments

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

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

Les éléments détaillés et chiffrés de la politique de rémunération sont explicités à la section 3.2.1.5 pour le Président du Directoire et dans la présente section pour les autres membres du Directoire.

Modification de la composition du Directoire

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

Politique applicable à M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire

Rémunération annuelle fixe

La rémunération fixe brute annuelle de M. Jean-Michel Etienne est de 840 000 euros, montant inchangé depuis 2016.

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

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

Rémunération variable annuelle

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de M. Jean-Michel Etienne au titre de l'exercice 2020.

La part variable de la rémunération de M. Jean-Michel Etienne, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, est fondée, pour l'exercice 2020 sur :

- ▶ deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe dont le mode d'évaluation est modifié pour 2020, chacun étant pris à égalité, pour 30 % de la part variable :
- croissance organique sur la base du Commitment soumis au Conseil de surveillance (voir section 3.2.1.4 « Rémunération variable annuelle ») ; et

- marge opérationnelle comparée à celle du groupe de référence (voir section 3.2.1.4 « Rémunération variable annuelle ») ;
- ▶ quatre critères individuels, financiers et non financiers (dont trois encadrés par des objectifs quantitatifs précis), chacun étant pris en compte à égalité, pour 60 % de la part variable :
- gestion et exécution du plan d'économies conformes au programme initial Sprint to the Future, appliqué à la seule année 2020 ;
- gestion de trésorerie;
- frais de personnel ; et
- atteinte des objectifs du programme immobilier « All In One ».
- ▶ deux critères RSE, pour 10 % de la part variable :
- 40 % de femmes dans les Comités Exécutifs ; et
- Augmentation de 6% de la consommation en énergie renouvelable du Groupe au détriment des énergies fossiles (par rapport à 2019 - taux fixé à 37,1 %).

Par ailleurs, comme indiqué dans la section 3.2.1.1 et dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, l'évaluation de la performance de M. Jean-Michel Etienne tiendra compte, pour l'année 2020 et sans modifier sa part variable globale en pourcentage du fixe, de sa capacité à gérer la crise en veillant à la santé et la sécurité des collaborateurs, assurant un fonctionnement sans faille, protégeant le revenu et le portefeuille des clients, gérant rigoureusement les coûts et prenant les mesures appropriées pour la gestion stricte des ressources et la protection des actifs du Groupe.

Rémunération variable long terme en actions

M. Jean-Michel Etienne a bénéficié du plan d'attribution d'actions de performance LTIP Directoire 2019-2021. Le nombre d'actions susceptibles d'être livrées à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, en 2022 (sauf en cas de décès ou d'invalidité), dépendra – pour 90 % des actions attribuées – de la performance financière moyenne atteinte par Publicis Groupe au cours d'une période de trois ans (2019-2021), comparée à la moyenne de la performance financière des sociétés d'un groupe de référence constitué de WPP, Omnicom, IPG et Publicis Groupe, et par ailleurs, d'une condition RSE pour 10 % des actions attribuées.

Pour autant que les conditions de performance soient atteintes, le droit à la livraison des actions est soumis à une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition.

En cas de démission, le droit de recevoir les actions du plan LTIP Directoire 2019-2021 sera perdu.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, les actions attribuées depuis plus de deux ans pourront être conservées *pro rata temporis*, sous réserve des conditions de performance.

En cas de départ à la retraite, il pourra recevoir, au terme de la période d'acquisition et sur décision du Conseil de surveillance, conformément à la politique de rémunération votée par les actionnaires et en vigueur à ce moment, les actions qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans *pro rata temporis*.

Avantages en nature

Utilisation de l'un des véhicules de société.

Régime collectif de prévoyance et de frais de santé

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

Contrat de travail

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

Indemnité de départ

Les engagements en vigueur avec M. Jean-Michel Etienne prévoient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Jean-Michel Etienne aurait droit à une indemnité de fin de mandat.

Sous réserve que M. Jean-Michel Etienne ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an et demi de rémunération globale brute (part fixe et part variable versée).

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

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

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

Le cumul de l'indemnité de fin de mandat et d'une indemnité due au titre du contrat de travail ne pourra excéder deux ans de rémunération totale (rémunération fixe et variable versée).

Ces engagements ont fait l'objet d'une autorisation de la part du Conseil de surveillance en date du 12 septembre 2018 et d'une approbation par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 mai 2019 dans sa sixième résolution au titre des engagements anciennement soumis à la procédure des conventions réglementées.

Politique applicable à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire

Rémunération annuelle fixe

La rémunération fixe brute annuelle de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner est de 600 000 euros bruts, montant inchangé depuis 2016.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération, avait alors arrêté cette rémunération en cohérence avec :

- l'accroissement du périmètre de responsabilités de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner en tant que Secrétaire Général du Groupe qui comprend notamment la fonction juridique et la Gouvernance, les ressources humaines, l'audit interne, le contrôle interne, la gestion interne des risques, et les achats domaines dont la complexité s'est accentuée à la suite de l'acquisition de Sapient ;
- les pratiques de rémunération observées en France pour ce niveau de fonction et sur le secteur d'activité de Publicis Groupe pour ce niveau de fonction à l'international.

La RSE s'est ajoutée à son périmètre à l'été 2017.

Dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner a informé la Société de sa décision d'abandonner pour une durée de six mois à compter d'avril 2020, 20% de sa rémunération fixe. La Société a pris acte de la décision de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, qui laisse inchangées et est sans effet sur les autres obligations de la Société à son égard.

Rémunération variable annuelle

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre de l'exercice 2020.

La part variable de la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, est fondée, pour l'exercice 2020 sur :

- ▶ deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe dont le mode d'évaluation est modifié pour 2020 , chacun étant pris à égalité, pour 30 % de la part variable :
 - croissance organique sur la base du Commitment soumis au Conseil de surveillance (voir section 3.2.1.4 « Rémunération variable annuelle ») ; et
 - marge opérationnelle comparée à celle du groupe de référence (voir section 3.2.1.4 « Rémunération variable annuelle »).
- ▶ cinq critères individuels non financiers en ligne avec ses principaux domaines de responsabilités, pour 70 % de la part variable :
 - audit et contrôle internes (15 %) : qualité d'exécution et atteinte des objectifs (y compris le suivi) ;
 - achats (15 %) : réduction de coûts sur les achats ;
 - ressources humaines (10 %) : plateforme HRIS complétée de manière à ce qu'elle permette le fonctionnement de la plateforme Marcel ;

- juridique (15 %) : performance et qualité du fonctionnement du département juridique ; et
- RSE (15 %) : 40% de femmes dans les comités exécutifs principaux du Groupe et augmentation de 6 % de la consommation en énergie renouvelable du Groupe au détriment des énergies fossiles (par rapport à 2019 - taux fixé à 37,1 %).

Par ailleurs, comme indiqué dans la section 3.2.1.1 et dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, l'évaluation de la performance de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner tiendra compte, pour l'année 2020 et sans modifier sa part variable globale en pourcentage du fixe, de sa capacité à gérer la crise en veillant à la santé et la sécurité des collaborateurs, assurant un fonctionnement sans faille, protégeant le revenu et le portefeuille des clients, gérant rigoureusement les coûts et prenant les mesures appropriées pour la gestion stricte des ressources et la protection des actifs du Groupe.

Rémunération variable long terme en actions

Mme Anne-Gabrielle Heilbronner bénéficie du plan d'attribution d'actions de performance LTIP Directoire 2019-2021.

Le nombre d'actions susceptibles d'être livrées à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, en 2022 (sauf en cas de décès ou d'invalidité), dépendra – pour 90 % des actions attribuées – de la performance financière moyenne atteinte par Publicis Groupe au cours d'une période de trois ans (2019-2021), comparée à la moyenne de la performance financière des sociétés d'un groupe de référence constitué de WPP, Omnicom, IPG et Publicis Groupe, et par ailleurs, d'une condition RSE pour 10 % des actions attribuées.

Pour autant que les conditions de performance soient atteintes, le droit à la livraison des actions est soumis à une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition.

En cas de démission, le droit de recevoir les actions du plan LTIP Directoire 2019-2021 sera perdu.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, les actions attribuées depuis plus de deux ans pourront être conservées *pro rata temporis*, sous réserve des conditions de performance.

En cas de départ à la retraite, elle pourra recevoir, au terme de la période d'acquisition et sur décision du Conseil de surveillance, conformément à la politique de rémunération votée par les actionnaires et en vigueur à ce moment, les actions qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans *pro rata temporis*.

Avantages en nature

Utilisation de l'un des véhicules de société.

Par ailleurs, en l'absence de prise en charge par Pôle Emploi, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner bénéficie de l'assurance perte emploi souscrite par Publicis Groupe au profit des mandataires sociaux.

Régime collectif de prévoyance et de frais de santé

Mme Anne-Gabrielle Heilbronner bénéficie d'une couverture applicable aux dirigeants de son niveau relevant du régime français.

Contrat de travail

Mme Anne-Gabrielle Heilbronner continue à bénéficier d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe.

Indemnité de départ

Les engagements en vigueur avec Mme Anne-Gabrielle Heilbronner prévoient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner aura droit à une indemnité de fin de mandat.

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

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

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

Le cumul de l'indemnité de fin de mandat et d'une indemnité due au titre du contrat de travail ne pourra excéder deux ans de rémunération totale (rémunération fixe et variable versée).

Ces engagements ont fait l'objet d'une autorisation de la part du Conseil de surveillance en date du 12 septembre 2018 et d'une approbation par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 mai 2019 dans sa septième résolution au titre des engagements anciennement soumis à la procédure des conventions réglementées.

Engagement de non-concurrence

Une clause de non-concurrence a été conclue avec Mme Anne-Gabrielle Heilbronner en 2012 lors de son arrivée au sein de Publicis Groupe, dans le cadre de son contrat de travail, soit avant sa nomination en tant que membre du Directoire. Cette clause de non-concurrence d'une durée maximum de deux ans

prévoit une compensation financière maximum à régler égale à 30 % du salaire brut, hors éléments variables. Il est prévu que Publicis Groupe pourrait renoncer à l'exécution de cette clause.

Politique applicable à M. Steve King, membre du Directoire

Rémunération annuelle fixe

La rémunération fixe brute annuelle de M. Steve King depuis le 1^{er} juin 2017 est de 900 000 livres sterling, soit 1 026 324 euros.

Sa rémunération est déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 £ = 1,14036 € en 2019.

Dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, M. Steve King a informé la Société de sa décision d'abandonner pour une durée de six mois à compter d'avril 2020, 20 % de sa rémunération fixe. La Société a pris acte de cette décision de M. Steve King, qui laisse inchangées et est sans effet sur les autres obligations de la Société à son égard.

Rémunération variable annuelle

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de M. Steve King au titre de l'exercice 2020.

La part variable de la rémunération de M. Steve King, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 160 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, est fondée, pour l'exercice 2020 sur :

- ▶ deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe dont le mode d'évaluation est modifié en 2020, chacun étant pris à égalité, pour 20 % de la part variable :
- croissance organique sur la base du Commitment soumis au Conseil de surveillance (voir section 3.2.1.4 « Rémunération variable annuelle ») ; et
- marge opérationnelle comparée à celle du groupe de référence (voir section 3.2.1.4 « Rémunération variable annuelle ») ;
- ▶ trois critères quantitatifs liés à la performance financière de Publicis Media et PMX par rapport aux objectifs, chacun étant pris à égalité, pour 30 % de la part variable :
- croissance organique ;
- marge opérationnelle ; et
- génération de trésorerie.
- ▶ trois critères individuels en liens avec son nouveau rôle au sein de l'Europe, chacun étant pris en compte à égalité, pour 45 % de la part variable :
- mis en œuvre d'un management en Europe qui soit à la fois effectif, clair et robuste, avec des objectifs précis pour chacun ;
- Impact sur la croissance par le brassage des compétences entre les pays et les disciplines ; et
- mise en place des services globaux dont le but est de créer des services clairs à valeur ajoutée et impactant la croissance.
- ▶ deux critères RSE, pour 5 % de la part variable :

- 40 % de femmes dans les Comités Exécutifs en Europe; et
- augmentation de 6 % de la consommation en énergie renouvelable du Groupe au détriment des énergies fossiles (par rapport à 2019 - taux fixé à 37,1 %).

Par ailleurs, comme indiqué dans la section 3.2.1.1 et dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, l'évaluation de la performance de M. Steve King tiendra compte, pour l'année 2020 et sans modifier sa part variable globale en pourcentage du fixe, de sa capacité à gérer la crise en veillant à la santé et la sécurité des collaborateurs, assurant un fonctionnement sans faille, protégeant le revenu et le portefeuille des clients, gérant rigoureusement les coûts et prenant les mesures appropriées pour la gestion stricte des ressources et la protection des actifs du Groupe.

Rémunération variable long terme en actions

M. Steve King bénéficie du plan d'attribution d'actions de performance LTIP Directoire 2019-2021.

Le nombre d'actions susceptibles d'être livrées à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, en 2022 (sauf en cas de décès ou d'invalidité), dépendra – pour 90 % des actions attribuées – de la performance financière moyenne atteinte par Publicis Groupe au cours d'une période de trois ans (2019-2021), comparée à la moyenne de la performance financière des sociétés d'un groupe de référence constitué de WPP, Omnicom, IPG et Publicis Groupe, et par ailleurs, d'une condition RSE pour 10 % des actions attribuées.

Pour autant que les conditions de performance soient atteintes, le droit à la livraison des actions est soumis à une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition.

En cas de démission, le droit de recevoir les actions du plan LTIP Directoire 2019-2021 sera perdu.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, les actions attribuées depuis plus de deux ans pourront être conservées *pro rata temporis*, sous réserve des conditions de performance.

En cas de départ à la retraite, il pourra recevoir, au terme de la période d'acquisition et sur décision du Conseil de surveillance, conformément à la politique de rémunération votée par les actionnaires et en vigueur à ce moment, les actions qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans *pro rata temporis*.

Avantages en nature

M. Steve King bénéficie du remboursement des frais liés à son véhicule.

Régime de retraite collectif de prévoyance et de frais de santé

M. Steve King bénéficie d'une couverture applicable aux dirigeants de son niveau au Royaume-Uni.

Contrat de travail

M. Steve King bénéficie d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe au Royaume-Uni.

Indemnité de départ

M. Steve King bénéficie d'une indemnité de départ et des conditions d'engagement de non-concurrence telles que prévues dans son contrat de travail avec une des filiales du Groupe au Royaume-Uni. Aucune autre indemnité ne sera due.

En cas de départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Steve King aura droit à cette seule indemnité de départ.

Sous réserve que M. Steve King ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable versée) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

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

En outre, cette indemnité de départ sera soumise à une condition de performance : le montant de l'indemnité ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des parts variables acquises par M. Steve King au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de sa « part variable cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % de la « part variable cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % de la « part variable cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

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

Le Conseil de surveillance a confirmé que le cumul de cette indemnité de départ et d'une éventuelle indemnité de non-concurrence (cf. infra) ne pourra pas excéder douze mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable versée).

Ces engagements ont fait l'objet d'une autorisation de la part du Conseil de surveillance en date du 12 septembre 2018 et d'une approbation par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 mai 2019 dans sa huitième résolution au titre des engagements anciennement soumis à la procédure des conventions réglementées.

Engagement de non-concurrence

M. Steve King est soumis à une obligation de non-concurrence en vertu de son contrat de travail conclu avec une filiale britannique du Groupe ; cette obligation n'est pas rémunérée comme le permet la réglementation locale applicable.

Le Conseil de surveillance a confirmé que le cumul d'une éventuelle indemnité de non-concurrence et d'une indemnité de départ et ne pourra pas excéder douze mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable versée).

L'engagement de non-concurrence a été spécifiquement soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du

31 mai 2017. Cet engagement reste en vigueur jusqu'à décision contraire du Conseil de surveillance.

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

3.2.1.5 Politique de rémunération applicable au Président du Directoire

La politique de rémunération du Président du Directoire repose sur les principes communs à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 3.2.1.1 et comprend les éléments applicables aux membres du Directoire présentés en section 3.2.1.4 ainsi que les éléments spécifiques développés ci-après.

Rémunération fixe

Le Président du Directoire reçoit une rémunération fixe pour ses fonctions.

La rémunération fixe brute annuelle de M. Arthur Sadoun en tant que Président du Directoire de Publicis Groupe SA s'élève à 1 000 000 euros par an, montant inchangé depuis le 1^{er} juin 2017.

Dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, M. Arthur Sadoun a informé la Société de sa décision d'abandonner pour une durée de six mois à compter d'avril 2020, 30% de sa rémunération fixe. La Société a pris acte de cette décision de M. Arthur Sadoun, qui laisse inchangées et est sans effet sur les autres obligations de la Société à son égard.

Rémunération variable annuelle

Le Président du Directoire peut bénéficier d'une rémunération variable annuelle.

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de M. Arthur Sadoun au titre de l'exercice 2020.

La part variable de la rémunération de M. Arthur Sadoun, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 200 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, est fondée, pour l'exercice 2020 sur :

- ▶ trois critères quantitatifs, dont deux critères financiers et un critère de création de valeur à hauteur de 75 % du poids global des critères, prenant en compte le développement de la croissance et celui de la rentabilité de Publicis Groupe :
- la croissance organique du revenu du Groupe sur la base du Commitment soumis au Conseil de surveillance pour 25 % (voir section 3.2.1.4 « Rémunération variable annuelle ») ;
- la marge opérationnelle (la plus élevée du marché comparée à celle d'un groupe de référence composé des trois autres principaux groupes mondiaux de communication à savoir Omnicom, WPP et IPG) pour 25 % (voir section 3.2.1.4 « Rémunération variable annuelle ») ;
- et pour 25 %, le taux d'évolution du bénéfice net courant par action dilué du Groupe (BNPA courant dilué), comparant le BNPA courant dilué de l'exercice et le BNPA courant dilué

moyen des deux exercices précédents et le TSR (Total Shareholder Return) qui reflète la différence entre le cours de Bourse de l'action Publicis Groupe SA à la fin de l'exercice concerné et le cours de bourse au début de ce même exercice (sur la base de la moyenne des premiers cours cotés constatés sur les vingt dernières séances de l'année, comparée à la moyenne des premiers cours cotés sur les vingt premières séances de l'année), majorée du montant des dividendes versés au cours de l'exercice. Ce critère est directement lié à l'intérêt immédiat des actionnaires.

Ces critères financiers et boursier ont été choisis par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, parce qu'ils expriment au mieux la qualité des performances de l'entreprise. Mesurés pour deux d'entre eux par rapport aux principaux concurrents de Publicis Groupe, ils incitent à la surperformance. A l'exception du critère lié à la croissance (qui est dorénavant fixé par rapport au Commitment et non plus par comparaison avec un groupe de référence), les autres critères sont inchangés par rapport à 2019.

- ▶ des critères individuels qualitatifs non financiers à hauteur de 25 % du poids global des critères afin de valoriser la mise en œuvre d'actions stratégiques clés dont les effets se manifestent pleinement sur le développement du Groupe :
- développement de « Data et Epsilon Cloud » pour 8% ;
- exécution du plan de développement Digital Business Transformation (Publicis Sapient) pour 8 % ; et
- deux critères RSE pour 9 % :
 - 40 % de femmes dans les Comités Exécutifs les plus significatifs du Groupe ; et
 - Augmentation de 6 % de la consommation en énergie renouvelable du Groupe au détriment des énergies fossiles (par rapport à 2019 - taux fixé à 37,1 %).

Par ailleurs, comme indiqué dans la section 3.2.1.1 et dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, l'évaluation de la performance de M. Arthur Sadoun tiendra compte, pour l'année 2020 et sans modifier sa part variable globale en pourcentage du fixe, de sa capacité à gérer la crise en veillant à la santé et la sécurité des collaborateurs, assurant un fonctionnement sans faille, protégeant le revenu et le portefeuille des clients, gérant rigoureusement les coûts et prenant les mesures appropriées pour la gestion stricte des ressources et la protection des actifs du Groupe.

Rémunération variable long terme en actions

Le Président du Directoire peut bénéficier d'une rémunération variable à long terme en actions.

À titre illustratif, M. Arthur Sadoun bénéficie du plan d'attribution d'actions de performance LTIP Directoire 2019-2021. Le nombre d'actions susceptibles d'être livrées à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, en 2022 (sauf en cas de décès ou d'invalidité), dépendra – pour 90 % des actions attribuées – de la performance financière moyenne atteinte par Publicis Groupe au cours d'une période de trois ans (2019-2021), comparée à la moyenne de la performance financière des sociétés d'un groupe de référence constitué de WPP, Omnicom, IPG et Publicis

Groupe, et par ailleurs, d'une condition RSE pour 10 % des actions attribuées.

Pour autant que les conditions de performance soient atteintes, le droit à la livraison des actions est soumis à une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition.

En cas de démission, le droit de recevoir les actions du plan LTIP Directoire 2019-2021 sera perdu.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, les actions attribuées depuis plus de deux ans pourront être conservées *pro rata temporis*, sous réserve des conditions de performance.

En cas de départ à la retraite, il pourra recevoir, au terme de la période d'acquisition et sur décision du Conseil de surveillance, conformément à la politique de rémunération votée par les actionnaires et en vigueur à ce moment, les actions qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans *pro rata temporis*.

Avantages en nature

Le Président du Directoire bénéficie de certains avantages en nature.

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

Régime collectif de prévoyance et de frais de santé

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

Contrat de travail

Le Président du Directoire ne peut être lié par un contrat de travail avec la Société.

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

Indemnité de départ

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Arthur Sadoun aura droit à une indemnité de fin de mandat.

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

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

En outre, cette indemnité sera soumise à une condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des parts variables acquises par M. Arthur Sadoun au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 %

de sa « part variable cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % de la « part variable cible », aucune somme ni avantage ne seront dus. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % de la « part variable cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

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

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

Ces engagements ont fait l'objet d'une autorisation de la part du Conseil de surveillance en date du 12 septembre 2018 et d'une approbation par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 mai 2019 dans sa cinquième résolution au titre des engagements anciennement soumis à la procédure des conventions réglementées.

Engagement de non-concurrence

Le Président du Directoire peut être soumis à un engagement de non-concurrence qui justifie une contrepartie financière.

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

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

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

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

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

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

B - RESULTAT DES VOTES SUR LA POLITIQUE DE REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

- Politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance, 6ème résolution adoptée à 90,37%
- Politique de rémunération des autres membres du Conseil de surveillance, 7ème résolution adoptée à 99,87%
- Politique de rémunération du Président du Directoire, 8ème résolution adoptée à 89,05%
- Politique de rémunération des autres membres du Directoire, 9ème résolution adoptée à 89,05%