



PUBLICIS GROUPE

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2013

RAPPORT FINANCIER ANNUEL



Sommaire

	Le message de la Présidente	2			
	Rencontre avec Maurice Lévy	4			
1	GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS	7	5	COMPTES SOCIAUX – EXERCICE 2013 ❖	193
1.1	Gouvernance de Publicis Groupe ❖	8	5.1	Compte de résultat	194
1.2	Rapport sur les rémunérations ❖	28	5.2	Bilan au 31 décembre	195
1.3	Opérations avec les apparentés	45	5.3	Tableau des flux de trésorerie	197
1.4	Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)	49	5.4	Notes annexes aux comptes de Publicis Groupe SA	198
			5.5	Résultats de la société Publicis Groupe SA au cours des cinq derniers exercices	219
			5.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	220
2	PRÉSENTATION DU GROUPE	63	6	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	221
2.1	Chiffres clés	64	6.1	Renseignements sur la Société ❖	222
2.2	Historique du Groupe	65	6.2	Actionnariat ❖	225
2.3	Organigramme	68	6.3	Renseignements sur le capital ❖	228
2.4	Activités et stratégie	69	6.4	Informations boursières	239
2.5	Investissements	82			
2.6	Contrats importants	87	7	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	243
2.7	Recherche et développement	88	8	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	245
2.8	Facteurs de risque ❖	90	8.1	Documents accessibles au public	246
			8.2	Responsable du document de référence et attestation ❖	247
3	COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE	97	8.3	Contrôleurs légaux des comptes	248
3.1	Introduction	99	8.4	Table de concordance du document de référence	249
3.2	Croissance organique	101	8.5	Table de réconciliation du rapport financier annuel	251
3.3	Analyse des résultats consolidés ❖	102	8.6	Table de réconciliation du rapport de gestion	252
3.4	Situation financière et trésorerie ❖	105			
3.5	Publicis Groupe SA (société mère du Groupe) ❖	108			
3.6	Politique de distribution de dividendes	109			
3.7	Tendances	110			
4	COMPTES CONSOLIDÉS – EXERCICE 2013 ❖	111			
4.1	Compte de résultat consolidé	112			
4.2	État de résultat global consolidé	113			
4.3	Bilan consolidé	114			
4.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	115			
4.5	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	116			
4.6	Notes annexes aux états financiers consolidés	118			
4.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	190			



PUBLICIS GROUPE

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2013 RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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

3^e groupe mondial de communication

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

Présent dans 108 pays sur les 5 continents,
Publicis Groupe compte environ 62 000 collaborateurs

Leader en communication numérique
38 % des revenus en 2013

Créativité reconnue

Numéro 1 en Performance Créative (depuis 2004, selon Gunn Report)



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2014, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers.

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

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



Le message de la Présidente

Élisabeth Badinter

Les arbres qui vivent le plus longtemps sont souvent ceux qui ont les racines les plus profondes. Ils puisent leur résistance dans cet ancrage qui aussi les fait grandir.

Ainsi m'apparaît Publicis : jamais notre groupe n'a été aussi puissant qu'aujourd'hui, et jamais peut-être son avenir n'a semblé plus ouvert.

Le monde change profondément et c'est le destin de Publicis de changer avec lui : ainsi de français est-il devenu européen, puis s'est porté au plus haut niveau, se hissant au 3^e rang mondial. Mais j'aimerais souligner que si ces transformations lui ont réussi, c'est qu'il a toujours su préserver son âme et ses valeurs.

Cette qualité d'âme est notre grande richesse. Elle a été insufflée, cultivée et protégée depuis 87 ans par Marcel Bleustein Blanchet, puis par Maurice Lévy. Cette stabilité dans la gouvernance fait partie des spécificités de Publicis.

Tout comme le sens des responsabilités de ses dirigeants, qui par leur gestion éthique et rigoureuse, traduisent leur volonté de placer les intérêts collectifs du groupe avant les leurs.

J'ose le dire avec fierté, cette conduite vertueuse du Groupe, qui contribue à ses performances, fait de lui un modèle pour beaucoup.

En 2013, Publicis a une nouvelle fois confirmé sa capacité à tenir son cap, soutenu par ses qualités historiques : le talent, l'audace et l'intuition. Ces qualités, je les ai vues à l'œuvre au cours de cette année particulièrement difficile pour le monde.

Sur le plan économique, la sortie de crise qui était attendue ne s'est pas confirmée. Les économies des pays émergents qui devaient soutenir la croissance mondiale se sont dégradées affichant un net ralentissement au dernier trimestre.

En parallèle, l'intrusion croissante du numérique dans la vie quotidienne a continué de modifier les comportements, transformant inexorablement la société. Chacun, individuellement ou collectivement, aspire désormais à prendre son destin en main : le pouvoir n'apparaît plus le seul fait d'une autorité quelle qu'elle soit. Et le consommateur veut être conseillé mais aussi conseiller, gagner en autonomie de décision et participer au débat.

Ceci s'est bien sûr répercuté dans nos activités dans lesquelles le numérique prend une place grandissante. Aider les marques à intégrer cette nouvelle donne et adapter leur stratégie d'investissement, est un défi formidable pour un groupe de communication comme le nôtre !

L'an dernier déjà, je soulignais que Publicis n'était jamais aussi performant que dans le challenge.

Les résultats remarquables de 2013 l'ont confirmé une nouvelle fois, avec des taux de croissance pour la plupart à deux chiffres. Sans le recul des pays émergents, nous aurions frôlé l'excellence absolue.

Nous devons ces performances à Maurice Lévy qui, toujours visionnaire, a compris très tôt que notre destin est aujourd'hui intimement lié à notre capacité de maîtriser ces technologies et surtout de contribuer à leurs progrès.

Il a conduit Publicis à prendre les devants pour en faire aujourd'hui le N° 1 mondial de la communication digitale. Je tiens ici à l'en remercier tout particulièrement.

Notre réussite, nous la devons également à toutes nos équipes qui n'ont jamais faibli face à une concurrence exacerbée. Toujours talentueuses et tenaces, elles ont démontré de façon magistrale leur capacité à s'imposer parmi les meilleures – et souvent comme les meilleures.

Je souhaite ici saluer leur engagement intense et permanent. Dans cette phase de mutation, elles doivent acquérir de nouvelles compétences, intégrer de nouvelles approches, bref nourrir leur créativité et vivre leur métier avec de nouvelles habitudes pour mieux servir leurs clients.



Ce contexte n'a jamais entamé leur mobilisation, bien au contraire et y compris dans cette année marquée par l'annonce du projet de fusion de Publicis avec Omnicom, au cours de l'été dernier.

Au moment même où je m'exprime, ce projet ambitieux qui a reçu le soutien unanime du conseil de Surveillance n'est pas encore concrétisé. Il devra notamment être soumis à l'approbation de nos actionnaires.

Ce projet offre l'opportunité exceptionnelle d'allier notre culture de la performance à celle d'Omnicom et de capitaliser sur nos complémentarités.

En joignant nos forces à celles d'Omnicom, 2^e acteur mondial du secteur, c'est la possibilité pour nos clients de bénéficier d'une offre encore plus riche, du meilleur vivier de talents au monde et d'un savoir-faire technologique sans équivalent. L'intérêt de nos clients a toujours été notre premier moteur et leur réaction positive à cette opération atteste de la confiance qui nous lie.

Pour réaliser ce mariage, nous n'avons pas choisi la voie la plus facile : celle d'une fusion entre égaux. Autant dire, une alchimie subtile de deux groupes à l'histoire différente mais in fine aux valeurs proches.

La réussite de cette union, dans les meilleures conditions, implique le respect de la culture de chacun.

Je suis persuadée que c'est ainsi que nous tirerons le meilleur parti de nos atouts et ressources respectifs, pour qu'un jour nous ne formions plus qu'un : le numéro 1 mondial de la communication.

Que soient remerciés tous ceux qui ont contribué et contribuent à la réussite de Publicis et à son avenir.

Élisabeth Badinter

Présidente du Conseil de surveillance



Rencontre avec Maurice Lévy



- L'ANNÉE 2013 DEVAIT ÊTRE L'ANNÉE DE LA SORTIE DE CRISE - TANT AU NIVEAU MACROÉCONOMIQUE QUE POUR LE MARCHÉ PUBLICITAIRE - MAIS LA RÉALITÉ A ÉTÉ PLUS NUANCÉE. QUEL BILAN TIREZ-VOUS DE CETTE SECONDE ANNÉE DE TRANSITION POUR LA CROISSANCE MONDIALE ?

Depuis la chute de la maison Lehman, l'économie mondiale ne s'est pas véritablement remise, et j'ai le sentiment que, dans quelques années, on se rendra compte qu'en réalité cette crise était beaucoup plus dure et plus profonde que celle de 1929. On n'a pas ressenti les secousses avec la même violence parce que, fort heureusement, des amortisseurs ont été mis en place depuis la fin de la deuxième guerre mondiale qui ont permis de contenir les effets les plus destructeurs.

Si on fait un survol vu d'avion, on est tenté de dire que - malgré le déficit et le poids de la dette - les Etats-Unis ont su mettre en place des politiques qui ont réduit assez sérieusement le chômage ; que l'Europe a réussi à surmonter la crise de l'euro mais les résultats contrastés des différents pays font qu'on est loin d'une reprise européenne ; quant aux pays émergents, pour des raisons spécifiques à chaque pays, la crise est vécue avec un effet retard, parfois doublé de problèmes politiques, et a provoqué un fléchissement de la croissance.

Tout ceci nous conduit à relever trois défis.

Le premier est européen et concerne la confiance : faire redémarrer l'investissement pour que l'énorme marché de 500 millions de consommateurs redevienne une force motrice pour l'économie mondiale. Cette confiance ne reviendra que si des mesures fortes, tangibles et malheureusement douloureuses sont prises par les pays et au premier rang : la France.

Le second défi est celui des pays émergents. Il existe autant de situations que de pays mais arrêtons-nous sur le plus important d'entre eux : la Chine, devenue la deuxième économie mondiale. Le nouveau modèle voulu par les autorités chinoises dans le dernier plan quinquennal suppose de passer à une économie basée sur la consommation - en tout cas fortement -, loin de la croissance d'hier qui reposait sur les investissements, les infrastructures et la production. Ce nouveau modèle n'a pas encore démontré sa capacité à générer de la croissance dans des proportions équivalentes aux dernières années, mais il est vrai que nous sommes en phase de transition.

Enfin, le troisième défi s'impose à tous et concerne le changement de notre société sous l'influence du numérique. Contrairement à ce que d'aucuns peuvent parfois penser, il ne s'agit pas uniquement de mettre des outils à la disposition des gens - en somme d'une transformation incrémentale. Il s'agit au contraire d'une évolution radicale, profonde, irréversible, du fonctionnement même de la société. La transformation touche à l'éducation, à la communication, à la relation aux autres, mais aussi à la santé, au commerce, à la vie privée, et conduit à repenser le modèle étatique où tout vient du haut. Cette forme d'organisation montre ses limites sous l'impulsion de « *l'empowerment* » par l'information et le partage de la connaissance. Les nouvelles technologies offrent des possibilités d'expression collectives ou individuelles qui conduisent à des fonctionnements en réseaux qui échappent aux hiérarchies classiques. C'est d'ailleurs ce qui a expliqué les printemps arabes, la révolution ukrainienne (même si Facebook ou Twitter n'ont pas eu le même rôle qu'en Tunisie ou en Egypte) et l'essor des relations horizontales dans les entreprises soumises à des exigences inédites de transparence. Nous ne sommes qu'au début de cette transformation.

- DANS CE CONTEXTE DIFFICILE, VOUS RÉALISEZ UNE ANNÉE 2013 QUE VOUS QUALIFIEZ DE « RECORD », NOTAMMENT EN TERMES DE PROFITABILITÉ. QUELLE EST VOTRE RECETTE ?

C'est en effet une année record : tous nos chiffres (revenu, marge brute, profit net ou cash flow) sont les plus élevés jamais réalisés. Indiscutablement, 2013 fut une année exceptionnelle dont je tiens à féliciter tous nos collaborateurs. Ils ont une nouvelle fois fait la preuve de leur talent et de leur dévouement. Je remercie tout autant nos clients qui continuent de nous accorder leur précieuse confiance. Bien sûr, la stratégie que nous avons su développer depuis quelques années n'est pas étrangère à ces performances qui, sans la légère déception de croissance du dernier trimestre, auraient pu être encore plus brillantes.

- LES PAYS ÉMERGENTS ONT PESÉ SUR LA CROISSANCE AU QUATRIÈME TRIMESTRE ET VOUS AVEZ ÉVOQUÉ UN « PETIT NUAGE » DANS UN CIEL BLEU. COMMENT L'EXPLIQUEZ-VOUS ?

Effectivement, la croissance n'a pas été au rendez-vous, en raison de quelques faiblesses régionales et surtout des pays émergents. La forte proportion de nos activités dans le secteur luxe, notamment en Chine, a quelque peu amplifié les choses. Je reste persuadé que ce n'est qu'un nuage. Nous reprendrons le chemin de la croissance en 2014. Il faut bien sûr pour cela que l'on soit aidé par la reprise dans ces pays, mais aussi que nous nous aidions nous-mêmes en travaillant davantage sur les segments à meilleure croissance. Cela suppose donc que nous soyons doublement vigilants et actifs. Nous avons de très bons atouts et je pense que nos efforts se feront sentir dès le printemps.



- COMMENT VOYEZ-VOUS 2014 POUR LE MARCHÉ PUBLICITAIRE ET PUBLICIS ?

C'est une année qui comptera deux grands événements : les Jeux olympiques d'hiver de Sotchi en Russie et la Coupe du monde de football au Brésil. Le premier rendez-vous ne générera pas beaucoup de ressources nouvelles. En revanche, le second a toutes les chances de mobiliser assez fortement les annonceurs - et par conséquent de faciliter une reprise des investissements. Les mécontentements et manifestations devraient se calmer à l'approche de l'événement. Les brésiliens sont très fiers que la Coupe du monde se joue chez eux.

Par ailleurs, il faut rappeler que ZenithOptimedia table sur une croissance des investissements média de 5,3 % en 2014, ce qui devrait générer une croissance de l'ordre de 3,5 % du marché des Agences. Ce sont des chiffres qui, sans être exceptionnels, sont plus encourageants que ceux des années récentes. Avec une nuance : le souci de voir l'Europe trainer un peu la patte. Ce qui me ramène encore une fois au sujet principal de l'économie mondiale, à savoir une Europe dont la musique est plus *moderato* qu'*allegro*.

Nous nous sommes fixés des objectifs internes ambitieux : une croissance supérieure à 4 % et une amélioration de la marge. Pour les atteindre il ne faudra négliger aucun effort. D'abord et avant tout apporter à nos clients les meilleures solutions pour les aider à réussir dans un monde difficile. Croître avec eux en leur offrant toute la palette du numérique et aussi, bien sûr, gagner des parts de marché dans toutes les régions porteuses et enrichir notre portefeuille de clients par des gains en new business. Retenir, attirer des talents nouveaux, différents, originaux. Bref, ne rien négliger.

- L'ANNÉE 2013 A ÉTÉ MARQUÉE PAR L'ANNONCE DU PLAN STRATÉGIQUE À HORIZON 2018. OÙ EN EST PUBLICIS EU ÉGARD AUX OBJECTIFS 2018 QUE VOUS AVEZ RAPPELÉS LORS DES RÉSULTATS ANNUELS ?

Ce plan 2018 a été élaboré avant que le mariage avec Omnicom prenne forme. Ce plan devrait nous amener à un taux de marge compris entre 18 et 20% à horizon 2018, et la performance 2013 nous place remarquablement bien sur la trajectoire de cette ambition. Le train de mesures du plan 2018 a quitté la gare et avance au rythme que nous avons prévu. En raisonnant hors fusion, je confirmerais sans hésiter nos objectifs et ma confiance pour les atteindre.

- LE SECOND FAIT MARQUANT DE 2013 A ÉTÉ LA POURSUITE DE LA POLITIQUE D'ACQUISITION DANS LE DIGITAL, NOTAMMENT L'ACQUISITION MAJEURE DE LBI, ET LE NUMÉRIQUE REPRÉSENTE DÉSORMAIS PRÈS DE 40% DE VOS REVENUS. L'ANALOGIQUE EST-IL « MORT » OU, POUR LE FORMULER AUTREMENT, QUEL SERA SELON VOUS LE NOUVEAU PARADIGME DE L'INDUSTRIE PUBLICITAIRE ?

Nous avons dépassé 40% de nos revenus au quatrième trimestre, en avance sur notre objectif de 50% en 2018. Bien sûr, une partie est due à l'acquisition de LBi mais aussi à l'accélération de la croissance dans le numérique. Nous avons été particulièrement bien inspirés lorsque nous avons décidé le tournant du numérique. Comme je l'énonçais dans le propos liminaire sur les défis de demain, celui du numérique est le plus important car, tous azimuts, il touche à nos habitudes : se soigner, s'éduquer, mais aussi faire du shopping, communiquer ou travailler. Bref tout, sans oublier la mobilité. Nous pouvons donc dire que le secteur publicitaire ne sera pas à l'abri de cette révolution dont les bouleversements les plus profonds sur notre société restent à venir. Là encore, je suis tenté de dire que cela ressemble à un tsunami : la vague est forte, rapide et encore souterraine. Quand elle déferlera, elle nous submergera ; d'où l'impérieuse nécessité de s'y préparer à l'avance.

Est-ce que pour autant l'analogique est-il mort ? Sans doute à terme, mais la mort de l'analogique ne veut pas dire la mort de la presse qui peut encore s'enrichir et se développer avec le digital. Je suis heureux que Publicis soit au cœur de ces innovations numériques dans le secteur de la publicité et du commerce. Nous pouvons ainsi bénéficier d'un avantage compétitif que nous apportons à nos clients. Et oui, Publicis est résolument tourné vers le numérique et en est une valeur.

- COMPTÉZ-VOUS POURSUIVRE SUR L'AXE STRATÉGIQUE DU NUMÉRIQUE, COMME ANNONCÉ EN AVRIL 2013 LORS DE VOTRE « INVESTOR DAY » DANS LE CADRE DU PROJET DE FUSION ?

Oui, bien entendu. Quand on a une stratégie gagnante il serait absurde d'en changer. Ce qui fait l'attrait de Publicis, ainsi que sa valorisation, c'est bien sûr le poids du numérique. Ce dernier sera évidemment au cœur de la stratégie de tout groupe de communication et l'avance que nous avons prise est un atout essentiel pour Publicis tel que nous sommes, ou demain au terme du projet de fusion avec Omnicom.

- QUID DE LA PERTINENCE DES AGENCES DANS L'UNIVERS DU BIG DATA ? OU COMMENT ARBITRE-T-ON ENTRE CRÉATIVITÉ ET APPROCHE QUANTITATIVE ?

Tous ceux qui s'intéressent à la Publicité et à son histoire savent que le débat entre science et art a toujours existé. La nécessité d'atteindre les objectifs de nos clients crée une tension entre la dimension créative - qui repose sur les intuitions, les émotions, les idées, l'imaginaire, la psychologie ou la sociologie - et la science qui permet de rationaliser les approches et nous a amenés à développer des modèles de simulation ou de recherche opérationnelle, voire même des démarches de logiciens.

Aujourd'hui les choses se complexifient car, aux dimensions scientifique et artistique, il faut ajouter une troisième dimension qui est celle de la technologie. Publicis est sans aucun doute l'endroit où la rencontre entre ces trois dimensions - l'émotion (quotient émotionnel ou QE), la stratégie (QI) et la technologie (QT) - se rencontrent en une d'alchimie qui génère les meilleurs résultats, avec les plus grandes idées et les mesures les plus précises.

- A L'ÈRE DU BIG DATA, ON ASSOCIE SOUVENT LE NUMÉRIQUE ET L'ÉCHELLE. MAIS LE NUMÉRIQUE NE PERMET-IL PAS ÉGALEMENT DE FAIRE ABSTRACTION DE L'ÉCHELLE ? ON PENSE NOTAMMENT AU SUCCÈS FULGURANT DE START-UPS QUI ILLUSTRENT D'AVANTAGE LA NOTION DE « SCALABILITY » QUE CELLE D'ÉCHELLE.

Le Big Data est avant tout un problème de grands nombres, et donc une question de moyens. D'où l'intérêt de la taille. Une fois des dimensions nouvelles atteintes, l'effet d'échelle se démultiplie et permet alors d'atteindre de nouveaux paliers de croissance. J'ai le sentiment que ce modèle ressemblera de plus en plus à celui des valeurs technologiques - avec l'imagination et les idées en plus.



RENCONTRE AVEC MAURICE LÉVY

- LE BASCULEMENT DE VOTRE MÉTIER VERS LE MONDE NUMÉRIQUE VOUS PLACE DANS UN NOUVEL UNIVERS CONCURRENTIEL AVEC LES GOOGLE, YAHOO!, FACEBOOK ET AUTRES GRANDS OPÉRATEURS DIGITAUX. COMMENT COMPTEZ-VOUS MAINTENIR UNE RELATION ÉQUILIBRÉE AVEC CES GÉANTS DU NET ?

En la matière, je ne vois pas de concurrence, sauf peut-être à la marge. Les grands opérateurs digitaux sont en réalité des partenaires avec lesquels il nous appartient d'avoir des relations très fortes et équilibrées tout en gardant les yeux grands ouverts. Il serait absurde de les classer dans l'univers de la concurrence sauf à vouloir priver nos clients de l'accès à ces plateformes. Publicis a fait très tôt le pari du numérique, a signé le premier des partenariats avec les géants du Web et est aujourd'hui le premier groupe mondial de publicité et de communication en matière numérique. A ce jour, notre analyse s'est révélée payante.

- POURRIEZ-VOUS RAPPELER LA LOGIQUE SOUS-TENDANT LE PROJET DE RAPPROCHEMENT AVEC OMNICOM ?

Il faut toujours regarder les évolutions structurelles des agences du point de vue du client. Que veut-il ? De quoi a-t-il besoin ? Aujourd'hui et demain. Les enjeux sont ceux de la communication intégrée, du Big Data, des investissements à consentir, etc. Dans les choix qui s'offrent à Publicis, celui de la fusion entre égaux avec Omnicom a été privilégié car il permet d'atteindre nos objectifs avec un coût en capitaux très mesuré.

- IL S'AGIT D'UN PROJET DE FUSION ENTRE ÉGAUX - ET DONC D'UN ÉQUILIBRE SUBTIL. QUELS SERONT LES GARDE-FOUS MIS EN PLACE POUR QUE LES PRINCIPES ET LES VALEURS QUI VOUS SONT LES PLUS CHERS, SOIENT PRÉSERVÉS ?

Il est vrai que les acquisitions sont plus simples : l'acquéreur impose sa loi. Une fusion entre égaux suppose un dialogue permanent pour préserver l'équilibre, car l'opération ne peut se faire au détriment d'un groupe par rapport à l'autre. Cet équilibre est la pierre angulaire du projet et nécessite effectivement des efforts de part et d'autre.

Plus que de garde-fous, je préfère parler de règles saines. Il existe des décisions qui ne pourront être prises par le Conseil d'administration qu'à la majorité des deux tiers, et d'autres que les co-CEOs ne pourront prendre qu'en accord entre eux. Certes, il se peut très bien que ce type d'approche génère au début des délais, des difficultés voire des frictions. Nous en sommes conscients et nous y sommes préparés ; et c'est pourquoi nous pensons que nous les surmonterons aisément. Comme dans tout couple, il faut accepter de faire des concessions.

- SI L'ON RÉSUME À GRANDS TRAITES (AU RISQUE DE CARICATURER), LE MODÈLE DE PUBLICIS RÉPOND À UNE STRATÉGIE DE VALEUR QUAND CELUI D'OMNICOM GÉNÈRE HISTORIQUEMENT MOINS DE MARGE. QUEL DEVRAIT ÊTRE CELUI DE PUBLICIS OMNICOM ?

Comme toujours quand il s'agit des chiffres, les choses sont plus nuancées. Le mix d'activité d'Omnicom se traduit par un poids important à faible marge mais aussi à faible investissement, ce qui garantit un fort rendement sur capitaux employés et une promesse très intéressante pour l'actionnaire. L'avenir donnera sans aucun doute naissance à un groupe qui saura allier les grandes qualités des deux groupes. C'est en tout cas ce à quoi les deux futurs co-CEOs travaillent avec leurs équipes. Beaucoup de chantiers sont à développer.

Je pense à l'innovation, la qualité du travail au service des clients, la créativité, la modernité voire même l'avance sur les évolutions technologiques. Et puis bien sûr une combinaison des deux critères essentiels de la performance des deux groupes : la croissance et la marge. Il y a aussi des synergies de croissance et de coûts.

- PUBLICIS GROUPE N'A CONNU QUE DEUX DIRIGEANTS EN 88 ANS ET A CONSERVÉ UNE HISTOIRE ET UNE IDENTITÉ TRÈS FORTES, ALORS MÊME QUE LE GROUPE FAMILIAL DEVENAIT LE TROISIÈME ACTEUR MONDIAL. COMMENT COMPTEZ-VOUS CONCILIER CETTE IDENTITÉ UNIQUE AVEC LA CULTURE D'OMNICOM ?

Le sujet n'est pas facile mais c'est la rançon de deux très belles histoires de part et d'autre. Nous sommes très forts pour conseiller nos clients, nous devons prouver que nous sommes aussi forts pour nous conseiller nous-mêmes et faire les bons choix.

- VOUS AVEZ GOUVERNÉ SEUL PENDANT 27 ANS. COMMENT APPRÉHENDÉ-T-ON UNE CO-PRÉSIDENTIE DE 30 MOIS À CE NIVEAU DE RESPONSABILITÉ ? QUELLE SERA PAR LA SUITE VOTRE MISSION À LA TÊTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU GROUPE FUSIONNÉ ?

Je n'ai jamais dirigé seul et j'ai toujours travaillé en équipe avec des personnalités fortes, capables de s'affirmer. Pendant cette épopée, le Directoire a joué un rôle essentiel, et bien sûr le Conseil de Surveillance, d'abord avec Marcel Bleustein-Blanchet pendant quelques années, ensuite avec Elisabeth Badinter avec qui j'ai toujours échangé de façon régulière sur toutes les questions importantes et sur la stratégie. L'harmonie qui existe entre le Directoire, le Conseil de Surveillance et les principaux dirigeants du groupe est sans aucun doute un des secrets de la réussite de Publicis.

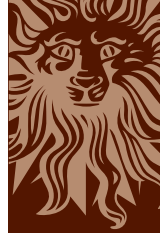
Je tiens à profiter de cette question pour remercier très chaleureusement tous ceux qui ont contribué au succès de Publicis : nos clients bien sûr ; tous nos collaborateurs car chacun a sa part de responsabilité (et de mérite) dans nos succès. L'exceptionnelle équipe du P12 ou du SLT, les membres du Directoire, ont eu un rôle très important dans nos conquêtes et réussites. J'ajouterais un mot pour le Conseil de Surveillance et sa Présidente. Dans le respect des personnalités et des missions de chacun, un climat de confiance a été instauré qui a permis de franchir bien des obstacles.

- QUAND VOUS REGARDEZ DERRIÈRE VOUS, QUE VOUS DITES-VOUS? ET QUAND VOUS REGARDEZ L'AVENIR ?

Quand je regarde le parcours de Publicis depuis l'origine ou depuis que j'en ai pris la Présidence du Directoire, j'ai envie de dire « pas mal ». Quand je regarde l'avenir, je me dis « il y a encore tant à faire ».

Maurice Lévy

Président du Directoire



GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

1.1	Gouvernance de Publicis Groupe	8	1.3	Opérations avec les apparentés	45
1.1.1	Conseil de surveillance et Directoire	8	1.3.1	Termes et conditions des transactions à caractère financier réalisées avec des apparentés	45
1.1.2	Informations sur le Comité exécutif (« P12 »)	16	1.3.2	Conventions réglementées relatives à la rémunération des membres du Directoire	45
1.1.3	Le Strategic Leadership Team	17	1.3.3	Opérations réalisées avec des apparentés	46
1.1.4	Fonctionnement des Comités du Conseil de surveillance	17	1.3.4	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés - exercice clos le 31 décembre 2013	46
1.1.5	Rapport de la Présidente du Conseil de surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance et les procédures de contrôle interne	19	1.4	Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)	49
1.1.6	Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport de la Présidente du Conseil de surveillance	26	1.4.1	Social	50
1.1.7	Code de déontologie	27	1.4.2	Sociétal	54
1.2	Rapport sur les rémunérations	28	1.4.3	Gouvernance & Économie	56
1.2.1	Modalités de fixation des rémunérations	28	1.4.4	Environnement	59
1.2.2	Rémunération des membres du Conseil de surveillance	28	1.4.5	Rapport de vérification des auditeurs externes indépendants	60
1.2.3	Rémunération des membres du Directoire	30			
1.2.4	Tableaux de synthèse des rémunérations	36			
1.2.5	Participation dans le capital social	43			
1.2.6	Opérations réalisées sur les titres Publicis Groupe par les dirigeants et les personnes qui leur sont liées	44			

1.1 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.

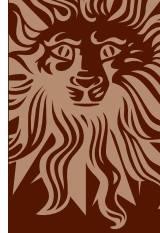
Pour sa gouvernance, Publicis s'est toujours montré innovant : depuis 1987, le groupe a retenu une organisation duale à Directoire et Conseil de surveillance, considérant que l'équilibre des pouvoirs y était mieux assuré au bénéfice de toutes les parties prenantes. En avance sur toute exigence légale,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

1.1.1 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 ».

1.1.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DÉCEMBRE 2013

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



<p>CLAUDINE BIENAIMÉ</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT MEMBRE DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION</p>
<p>Née le 23 novembre 1939, de nationalité française 1^{re} nomination : 3 juin 2008 Échéance du mandat : 30 juin 2014 Publicis Groupe SA 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Néant</p> <p>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Administrateur : Gévelot SA société cotée (France), P. C. M. SA (France), Gévelot Extrusion SA (France), Gurtner SA (France) Président-Directeur Général : Société Immobilière du Boisdormant SA (France) Directeur général délégué : Rosclodan SA (France), Sopofam SA (France) Gérant : SCI Presbourg Etoile (France)</p> <p>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus</p>
<p>JEAN CHAREST</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</p>
<p>Né le 24 juin 1958, de nationalité canadienne 1^{re} nomination : 29 mai 2013 Échéance du mandat : 30 juin 2017 McCarty Tétrault Bureau 2500 1000, rue de la Gauchetière Ouest Montréal Québec H3B 0A2 Canada</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Néant</p> <p>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Associé : Cabinet McCarthy Tétrault (Canada), Président du Conseil d'administration : Windiga Energie (Canada), Président du Conseil des gouverneurs : L'Idée Fédérale (Canada), Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants : Premier Ministre du Québec (Canada) (fin en septembre 2012) Député de Sherbrooke (Canada) (fin en septembre 2012)</p>

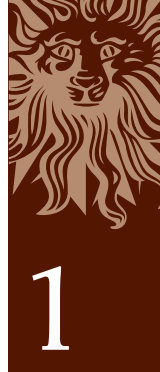


1

GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Gouvernance de Publicis Groupe

<p>MICHEL CICUREL</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE MEMBRE DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION MEMBRE DU COMITÉ DE NOMINATION</p>
<p>Né le 5 septembre 1947, de nationalité française 1^{re} nomination : 17 juin 1999 Échéance du mandat : 30 juin 2016 Michel Cicurel Conseil 46, rue Pierre-Charron 75008 Paris France</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Néant</p> <p>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Vice-Président : Coe-Rexecode (Association)</p> <p>Administrateur : Bouygues Telecom SA (France), Société Générale SA, société cotée (France), Coe-Rexecode (Association), Cogepa (France)</p> <p>Président du Conseil d'administration : Banque Leonardo (France)</p> <p>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :</p> <p>Président du Directoire : La Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque SA (France) (fin en mai 2012), Compagnie Financière Saint-Honoré SA (France) (fin en mai 2012)</p> <p>Président du Conseil d'administration : Edmond de Rothschild SIM SpA (Italie) (fin en avril 2011), ERS SA (France) (fin en mai 2012), Edmond de Rothschild Investment Services Limited (Israël) (fin en avril 2012), Edmond de Rothschild SGR Spa (Italie) (fin en avril 2012),</p> <p>Président du Conseil de surveillance : Edmond de Rothschild Multi Management SAS (France) (fin en 2009), Edmond de Rothschild Corporate Finance SAS (France) (fin en mai 2012)</p> <p>Vice-Président du Conseil de surveillance : Edmond de Rothschild Private Equity Partners SAS (fin en mai 2012)</p> <p>Membre du Conseil de surveillance : Newstone Courtage (SA) (fin en décembre 2011), SIACI Saint Honoré SA (France) (fin en mai 2012), Milestone SAS (fin en mai 2012)</p> <p>Administrateur : LCF Holding Benjamin et Edmond de Rothschild SA (Suisse) (fin en 2009), Banque Privée Edmond de Rothschild SA (Suisse), Edmond de Rothschild Limited (Royaume-Uni) (fin en mai 2012)</p> <p>Représentant permanent de La Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque Président du Conseil : Edmond de Rothschild Asset Management SAS (France) (fin en mai 2012)</p> <p>Représentant permanent de La Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque dans : Edmond de Rothschild Financial Services SA (France) (devenue Edrim Solutions) (fin en 2009), Equity Vision SA (France) (fin en 2009), EDRIM Solutions (France) (fin en mai 2012)</p> <p>Représentant permanent de Compagnie Financière Saint-Honoré dans Cogifrance SA (France) (fin en mai 2012)</p> <p>Censeur de Paris-Orléans SA, société cotée (France)</p>
<p>MICHEL HALPÉRIN</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE MEMBRE DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION MEMBRE DU COMITÉ DE NOMINATION</p>
<p>Né le 27 octobre 1948, de nationalité suisse 1^{re} nomination : 2 mars 2006 Échéance du mandat : 30 juin 2014 Ming Halpérin Burger Inaudi 5, avenue Léon-Gaud 1206 Genève Suisse</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Néant</p> <p>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Président d'honneur : Human Rights Watch, Comité International de Genève Président des Amis de Suisse de l'Université Ben-Gourion du Néguev Président du Conseil d'administration : Hôpitaux Universitaires de Genève (Suisse) Vice-Président du Conseil d'administration : BNP Paribas SA (Suisse)</p> <p>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :</p> <p>Député au Grand Conseil de la République et Canton de Genève (fin en 2009) Membre du Conseil : Fondation Genève Place Financière (fin au 31 décembre 2012)</p>



<p>MARIE-JOSÉE KRAVIS</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE PRÉSIDENTE DU COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES</p>
<p>Née le 11 septembre 1949, de nationalité américaine 1^{re} nomination : 1^{er} juin 2010 Échéance du mandat : 30 juin 2016 625, Park Avenue New York, NY 10065 États-Unis</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Néant</p> <p>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Présidente : Musée d'art moderne (États-Unis) Senior Fellow : Hudson Institute (États-Unis)</p> <p>Membre du Conseil d'administration : Hudson Institute (États-Unis), Overseers, Memorial Sloan-Kettering Cancer Center (États-Unis), Qatar Museum Authority (Qatar)</p> <p>Membre du Comité international de conseillers : Banque fédérale de réserve à New York</p> <p>Journaliste</p> <p>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus et les mandats suivants :</p> <p>Membre du Conseil d'administration : LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA, société cotée (France), Robin Hood Foundation (États-Unis)</p>
<p>MARIE-CLAUDE MAYER</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE MEMBRE DU COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES</p>
<p>Née le 7 octobre 1947, de nationalité française 1^{re} nomination : 1^{er} juin 2010 Échéance du mandat : 30 juin 2016 Publicis Groupe SA 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Senior Vice President : Publicis Conseil SA (France)</p> <p>Représentant de Multi Market Services France Holdings au sein du Comité des actionnaires de Wefcos SAS (France)</p> <p>Administrateur : VivaKi Communication (France)</p> <p>Membre du Comité de Direction : Etoile Restauration SAS (France)</p> <p>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Néant</p> <p>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Néant</p>
<p>VÉRONIQUE MORALI</p>	<p>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE MEMBRE DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION MEMBRE DU COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES</p>
<p>Née le 12 septembre 1958, de nationalité française 1^{re} nomination : 1^{er} juin 2010 Échéance du mandat : 30 juin 2016 Fimalac SA 97, rue de Lille 75007 Paris France</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Présidente : Wefcos SAS (France)</p> <p>Représentant de Multi Market Services France Holdings au sein du Comité des actionnaires de Wefcos SAS (France)</p> <p>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Présidente : Fimalac Développement (Luxembourg)</p> <p>Administrateur et Vice-Chairman : Fitch Group, Inc. (États-Unis)</p> <p>Présidente du Directoire : Webedia SA (France)</p> <p>Administrateur : Coca-Cola Entreprises Inc., société cotée (États-Unis), Fitch, Inc. (États-Unis), Fimalac SA, société cotée, Groupe Lucien Barrière SAS (France), Financière Allociné SA (France)</p> <p>Membre du Conseil de surveillance et Membre du Comité d'audit : Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque SA (France), Edmond de Rothschild SA (anciennement dénommée Compagnie Financière Saint-Honoré SA) (France)</p> <p>Présidente fondatrice de l'Association : Force Femmes, Terrafemina (France)</p> <p>Membre de la Fondation d'entreprise Elle</p> <p>Membre de l'établissement public : la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs-Élysées (Rmn Gp)</p> <p>Membre de l'association : Le Siècle</p> <p>Gérante : Fimalac Services Financiers (société civile), Fimalac Tech Info (société civile)</p> <p>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :</p> <p>Membre de la Commission de surveillance des investissements d'avenir</p> <p>Membre de l'Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes</p> <p>Administrateur : Havas (France) (fin en 2010), Fcbs Gie</p> <p>Présidente de la Commission du dialogue économique (Medef) (fin en 2010)</p> <p>Présidente fondatrice : TF Co (anciennement dénommée Femmes Associées SAS) (France) (fin en décembre 2013)</p>

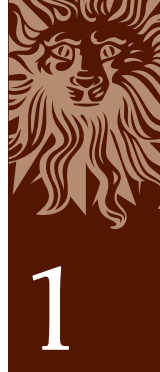


GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Gouvernance de Publicis Groupe

1

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



1.1.1.2 COMPOSITION DU DIRECTOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2013

<p>MAURICE LÉVY</p> <p>Né le 18 février 1942, de nationalité française 1^{re} nomination : 27 novembre 1987 Échéance du mandat : 31 décembre 2015 Publicis Groupe SA 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France</p>	<p style="text-align: right;">PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE</p> <p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Membre du Comité exécutif (P12) : Publicis Groupe SA Membre du Conseil de surveillance : Médias & Régies Europe SA (France) Director : MMS USA Holdings, Inc. (États-Unis), ZenithOptimedia Group Limited (Royaume-Uni), MMS USA Investments, Inc. (États-Unis), BBH Holdings Ltd (Royaume-Uni), Jana Mobile, Inc (États-Unis) Management Board Member : Publicis Groupe U.S. Investments LLC (États-Unis) Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Président du Conseil de surveillance : Iris Capital Management Membre du Conseil d'administration : Institut du Cerveau et de la Moelle épinière Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants : Membre du Conseil de surveillance : Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque SA (fin en août 2013), Deutsche Bank AG (fin en mai 2012) Membre du Board : Fondation du World Economic Forum Genève (fin en août 2013) Président de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) (fin en juin 2012) Membre du Conseil d'administration : Les Arts décoratifs (fin en mars 2013), Amis du Musée du Quai Branly (fin en juin 2011)</p>
<p>JEAN-MICHEL ETIENNE</p> <p>Né le 2 novembre 1951, de nationalité française 1^{re} nomination : 1^{er} juillet 2010 Échéance du mandat : 31 décembre 2015 Publicis Groupe SA 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France</p>	<p style="text-align: right;">MEMBRE DU DIRECTOIRE</p> <p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Directeur général adjoint-Finances Groupe : Publicis Groupe SA Membre du Comité exécutif (P12) : Publicis Groupe SA Président : Multi Market Services France Holdings SAS (France) Président-Directeur Général : Publicis Finance Services SAS (France) Chairman : MMS Italy Holdings S.r.l. (Italie), MMS Mexico Holdings S de RL de CV (Mexique) President and Director : MMS Canada Holdings Inc. (Canada) Management Board Member : Publicis Groupe U.S. Investments LLC (États-Unis) Représentant Permanent de Multi Market Services France Holdings SAS dans Publicis Technology SA (France), VivaKi Performance SA (France) Director : Multi Market Services Australia Holdings Pty Limited (Australie), PG Lion Re:Sources Australia Pty Limited (Australie), Publicis Communication Pty Limited (Australie), Re:Sources Mexico S.A de C.V (Mexique), Publicis Groupe Holdings BV (Pays-Bas), MMS Netherlands Holdings BV (Pays-Bas), Publicis Groupe Investments BV (Pays-Bas), Publicis Holdings BV (Pays-Bas), Multi Market Services Spain Holdings, S.L (Espagne), Saatchi & Saatchi Limited (Royaume-Uni), MMS UK Holdings Limited (Royaume-Uni), Lion Re:Sources UK Limited (Royaume-Uni), Lion Re:Sources Ibéria S.L. (Espagne), ZenithOptimedia International Limited, (Royaume-Uni), Saatchi & Saatchi Holdings Limited (Royaume-Uni), ZenithOptimedia Group Limited (Royaume-Uni), MMS USA Holdings, Inc. (États-Unis), MMS USA Investments, Inc. (États-Unis), Shanghai Ming Mong Song Commercial Consulting Co, Ltd (Chine), BBH Holdings Ltd (Royaume-Uni) Managing Director : MMS Germany Holdings GmbH (Allemagne), Re:Sources Germany GmbH (Allemagne) Director, President & Treasurer : U.S. International Holding Company, Inc. (États-Unis) Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Membre du Conseil d'administration d'ACTEO Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Management Board Member d'Impress Packaging (fin en 2010)</p>



1

GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Gouvernance de Publicis Groupe

JEAN-YVES NAOURI	MEMBRE DU DIRECTOIRE
<p>Né le 19 novembre 1959, de nationalité française 1^{re} nomination : 4 décembre 2007 (effet au 1^{er} janvier 2008) Échéance du mandat : 31 décembre 2015 Publicis Groupe SA 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe Directeur général adjoint-Opérations : Publicis Groupe SA Chief Operating Officer : Publicis Groupe SA Membre du Comité exécutif (P12) : Publicis Groupe SA Président Exécutif : Publicis Worldwide Président : Re:Sources France SAS (France) Président-Directeur Général : Publicis Technology SA (France) Administrateur : VivaKi Performance SA (France), Publicis Conseil SA (France) Représentant Permanent de Multi Market Services France Holdings au sein du Comité des actionnaires de Wefcos SAS (France) Membre du Comité de Direction : Multi Market Services France Holdings SAS Director : Lion Re:Sources UK Limited (Royaume-Uni), Lion Resources Iberia SL (Espagne), Re:Sources Italy srl (Italie), Re:Sources Mexico SA de CV (Mexique), Publicis Healthcare Communications Group, Inc. (États-Unis), Publicis Graphics Groupe Holding SA (Luxembourg), MMS UK Holdings Limited (Royaume-Uni), Publicis Limited (Royaume-Uni), DPZ – Duailibi Petit Zaragoza Propaganda Ltda (Brésil), Publicis Net Media Limited (Israël), E-D.O Logic Limited (Israël), MMS Communications Israël Ltd (Israël), Publicis Communications Private Ltd (Inde), Publicis Canada Inc (Canada), Talent Comunicação e Planejamento S.A (Brésil), QG Partners Participações S.A (Brésil), Neogama BBH Publicidade SA (Brésil), ZenithOptimedia Canada Inc (Canada), Baumann-Ber-Rivnay Limited (Israël), Publicis Communication Ltd (Nouvelle-Zélande), VivaKi Sweden AB (Suède), PUBLİCİS BOLD İLETİŞİM TASARIMLARI PAZARLAMA VE DANIŞMANLIK HİZMETLERİ SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ (Turquie), PUBLİCİS YORUM TANITIM BASIM VE YAYIN HİZMETLERİ ANONİM ŞİRKETİ (Turquie), PUBLİCİS ZONE İLETİŞİM HİZMETLERİ ANONİM ŞİRKETİ (Turquie), BBH Holdings Ltd (Royaume-Uni), Publicis Mojo Pty Limited (Australie), Publicis Loyalty Pty Limited (Australie), Publicis Red Lion Pty Limited (Australie), BPC Ltée (Canada), Marketgate Consulting Private Limited (Inde), Marketgate Dimensions Research India Private Limited (Inde), I-Strat Software Private Limited (Inde), Super Push Limited (Israël), A/R Media, Inc (États-Unis) Secretary : Lion Resources, SA (Costa Rica) Managing Director : Re:Sources Germany GmbH (Allemagne) Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Membre du Conseil d'administration : l'Ecole des Mines de Paris (France) Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandat énuméré ci-dessus</p>
KEVIN ROBERTS	MEMBRE DU DIRECTOIRE
<p>Né le 20 octobre 1949, de nationalité néo-zélandaise et britannique 1^{re} nomination : 14 septembre 2000 Échéance du mandat : 31 décembre 2015 Saatchi & Saatchi 375, Hudson Street New York NY 10014-3620 États-Unis</p>	<p>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe CEO : Saatchi & Saatchi Worldwide (États-Unis) Membre du Comité exécutif (P12) : Publicis Groupe SA Director : Fallon Group, Inc. (États-Unis), DPZ – Duailibi Petit Zaragoza Propaganda Ltda (Brésil) Fonctions principales exercées en dehors du Groupe Director : Rowland Communications Worldwide, Inc. (États-Unis), Red Rose Limited (Nouvelle-Zélande), Red Rose Charitable Services Limited (Nouvelle-Zélande), USA Rugby (États-Unis), Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants : Director : NZ Edge.com Holding Limited (Nouvelle-Zélande) (fin en 2013), Red Rose Music Limited (Royaume-Uni) (fin en 2013)</p>



1.1.1.3 DÉPART ET NOMINATION AU COURS DE L'ANNÉE 2013

L'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2013 a nommé M. Jean Charest en qualité de membre du Conseil de surveillance, en remplacement de M. Felix Rohatyn, pour une durée de quatre années. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

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

Le Conseil de surveillance au 31 décembre 2013 est composé de 14 membres dont la liste figure ci-dessus (voir chapitre 1.1.1). Les règles en matière de gouvernement d'entreprise et les critères d'indépendance des membres du Conseil de surveillance adoptés par la Société sont détaillés aux chapitres 1.1.4 et 1.1.5.

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

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

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

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

Le règlement intérieur adopté par le Conseil de surveillance du 27 novembre 2012 a confirmé les critères d'indépendance qui avaient été définis une première fois lors du Conseil de surveillance du 9 mars 2004. Compte tenu de la dissociation dans la Société des fonctions de direction et de contrôle et de la structure capitalistique, il a paru pertinent au Conseil de surveillance de considérer comme critères d'indépendance les éléments suivants :

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

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

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

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



GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Gouvernance de Publicis Groupe

Hormis les éléments indiqués ci-dessus au 1.1.1.4 ainsi qu'au chapitre 1.3, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de liens familiaux ni de conflits potentiels entre les intérêts des membres du Conseil de surveillance ou du Directoire de la Société et leurs devoirs à l'égard de la Société. Il n'existe pas d'engagement ou d'accord conclu par la Société ou ses filiales avec des membres du Conseil de surveillance ou du Directoire de la Société qui donnerait droit à l'attribution d'avantages à la cessation de leurs fonctions ni aucune convention conclue entre la Société, ses filiales et ces personnes, autres que ceux décrits aux chapitres 1.2 et 1.3 Sauf s'il en est précisé autrement dans le chapitre 1.3, 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.

1.1.2 INFORMATIONS SUR LE COMITÉ EXÉCUTIF (« P12 »)

Le Groupe est doté d'un Comité exécutif « P12 » qui se réunit chaque mois sous forme d'une téléconférence pour faire un point sur les résultats et les perspectives des différents réseaux et à intervalles réguliers en personne. En 2013, outre ses réunions mensuelles, le P12 s'est réuni trois fois en février, en avril et en septembre pour une session de travail d'une journée.

Le Comité exécutif, présidé par Maurice Lévy, est composé au 31 décembre 2013 des personnes suivantes :

- Tom Bernardin, Chairman et CEO Leo Burnett Worldwide ;
- Nick Colucci, Chairman et CEO Publicis Healthcare Communications Group (PHCG) ;
- Laura Desmond, Global CEO Starcom MediaVest Group ;
- Jean-Michel Etienne, DGA Finances Publicis Groupe, membre du Directoire ;
- Olivier Fleurot, CEO MSLGROUP ;
- Anne-Gabrielle Heilbronner, Senior VP, Secrétaire Général Publicis Groupe ;
- Steve King, CEO ZenithOptimedia Worldwide ;
- Jean-Yves Naouri, DGA Opérations et COO Publicis Groupe, membre du Directoire ;
- Kevin Roberts, CEO Saatchi & Saatchi Worldwide, membre du Directoire ;
- Arthur Sadoun, CEO Publicis Worldwide ;
- Rishad Tobaccowala, Chairman Razorfish et Digitas LBi ;
- Frank Voris, CEO VivaKi.

Au cours de l'année 2013, le P12 a connu le départ de Mathias Emmerich, Senior VP, General Secretary, Publicis Groupe et de Bob Lord, CEO Razorfish et a été renforcé par l'entrée de Anne-Gabrielle Heilbronner, Nick Colucci, Rishad Tobaccowala, Frank Voris et de Arthur Sadoun.

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

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

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

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

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

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



1.1.3 LE STRATEGIC LEADERSHIP TEAM

Le Strategic Leadership Team (groupe de réflexion et de direction stratégique), créé mi-2011, se réunit une fois par an (en novembre 2013 à Paris). Le Strategic Leadership Team compte outre les membres du P12, des dirigeants de premier plan du Groupe qui représentent par leurs responsabilités l'ensemble des activités du Groupe et également un vivier de dirigeants à fort potentiel.

Sont membres du Strategic Leadership Team :

- Tom Adamski, CEO Rosetta ;
- Élisabeth Ardaillon-Poirier, Senior Vice President, Publicis Groupe, Communication corporate & RSE ;
- Charlotte Duthoo, Directrice des achats Publicis Groupe ;
- Vaughn Emsley, responsable du compte P&G pour Saatchi & Saatchi et Publicis Groupe ;
- Susan Giannino, Chairman & CEO de Publicis Worldwide USA ;
- Robert Senior, CEO Saatchi & Saatchi Fallon, EMEA ;
- Rich Stoddart, Chairman Leo Burnett, North America ;
- Luke Taylor, CEO DigitasLBi ;
- Jean-François Valent, CEO Prodigious.

Les travaux visent à éclairer le Directoire et le P12 sur la stratégie du Groupe en bénéficiant de la vision complète et panoramique offerte par la diversité des participants tant en ce qui concerne leur rattachement que leur rôle et leur localisation géographique.

1.1.4 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

1.1.4.1 COMITÉ DE NOMINATION

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

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

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

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

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

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

Le Comité de nomination est composé de Mme Élisabeth Badinter, Présidente, M. Michel Cicurel, M. Henri-Calixte Suaudeau, M. Michel Halpérin, et M. Gérard Worms.

Le Comité s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2013 et a rendu compte de ses travaux au Conseil de surveillance. Le taux de présence de ses membres a été de 93 %.

Le Comité a étudié la composition du Conseil de surveillance et proposé la candidature de M. Jean Charest en remplacement de M. Felix Rohatyn dont le mandat arrivait à échéance. Le Comité a également été saisi des nominations de certains dirigeants de réseaux. Enfin, les options de succession du Président du Directoire ont été débattues et présentées au Conseil de surveillance.

1.1.4.2 COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

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

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

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

Le Comité s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2013 et a rendu compte de ses travaux au Conseil de surveillance. Le taux de présence de ses membres a été de 100 %.

Le Comité a examiné, au cours de ses différentes séances de l'année 2013, l'introduction du *say-on-pay* lors de l'Assemblée générale annuelle de 2013 portant sur l'exercice 2012 en avance sur toute contrainte réglementaire, les questions relatives à la rémunération du Président (entièrement variable) et des membres du Directoire (parties fixes et variables) et proposé au Conseil de surveillance les décisions à prendre les concernant. Il a pris connaissance des rémunérations des autres membres du Comité exécutif (P12) à titre d'information. Il a examiné les questions relatives à la politique de rémunération en actions et notamment les plans LionLead2, LTIP 2010-2012 et LTIP 2013-2015. Le Comité a pris connaissance de la politique de bonus en fonction des résultats du Groupe comme de chacun des grands réseaux.

1.1.4.3 COMITÉ D'AUDIT

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

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

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

Le Comité s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2013. Le taux de présence de ses membres a été de 100 %.

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

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



Durant l'exercice 2013, le Comité d'audit a également donné un avis au Conseil sur les sujets relatifs au projet de fusion entre égaux de Publicis Groupe et d'Omnicom Group qui relèvent de sa compétence.

1.1.4 COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES

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

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

Le Comité s'est réuni deux fois en 2013. Le taux de présence de ses membres a été de 90 %.

Le Comité a examiné la cartographie des risques du Groupe et les mesures mises en œuvre pour les limiter. Le Comité a analysé en détail certains risques majeurs du Groupe et notamment les risques juridiques et les risques liés à la gestion des ressources humaines. Il a discuté des grandes options stratégiques en termes de développement et d'acquisitions. Le Comité a notamment étudié attentivement les objectifs stratégiques poursuivis par le projet de fusion entre égaux entre Publicis et Omnicom Group ainsi que les risques éventuels associés à une telle transaction et les opportunités attendues de ce rapprochement pour les collaborateurs, les clients, les actionnaires et l'ensemble des parties prenantes.

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

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

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil de surveillance lors de sa séance du 3 mars 2014.

Je rappelle que Publicis Groupe se réfère au code AFEP-Medef tel que mis à jour en juin 2013. Ce Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté *in extenso* sur le site Internet du Medef à l'adresse www.medef.fr.

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

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

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

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

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

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

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



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Gouvernance de Publicis Groupe

1

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 12 février 2014 le Conseil de surveillance, reconduisant sa délibération du 13 février 2013, a décidé que l'acquisition ou la cession de tout bien immobilier, l'acquisition ou la cession d'entreprises pour une valeur supérieure à 5 % des capitaux propres de la Société ainsi que tout emprunt, toute émission d'obligations et d'actions dépassant ce même pourcentage des capitaux propres, seront soumis à l'assentiment préalable du Conseil de surveillance.

Ces dispositions figurent également dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance, au même titre que des règles fondamentales comme celles touchant à l'indépendance des membres du Conseil, aux conflits d'intérêts, à la confidentialité. Le règlement fixe également les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses quatre comités spécialisés ainsi que ses relations avec le Directoire. Dans le cadre de la prévention des délits d'initiés, les règles restrictives établies par le Directoire à l'intention des initiés permanents du Groupe quant aux périodes autorisées pour les opérations sur les titres de la Société s'appliquent également aux membres du Conseil de surveillance.

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

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil de surveillance a été composé de 14 membres (dont 7 femmes).

Le Conseil est composé de Mme Élisabeth Badinter, Présidente du Conseil, Mme Sophie Dulac, Vice-Présidente, de Mmes Claudine Bienaimé, Hélène Ploix, Marie-Claude Mayer, Véronique Morali et Marie-Josée Kravis, et de MM. Amaury de Seze, Gérard Worms, Michel Halpérin, Felix Rohatyn (jusqu'au 29 mai 2013), Michel Cicurel, Simon Badinter, Henri-Calixte Suaudeau et Jean Charest (depuis le 29 mai 2013).

50 % des membres du Conseil sont des femmes.

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

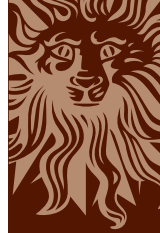
Le Conseil de surveillance a vérifié que ses membres indépendants n'entretiennent aucune relation d'affaire significative avec le Groupe. Il a retenu, pour apprécier l'indépendance de ses membres, les critères proposés par le code AFEP-Medef en écartant pour les raisons exposées ci-dessus le critère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

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

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

- Mme Hélène Ploix ;
- Mme Marie-Josée Kravis ;
- M. Michel Halpérin ;
- M. Felix Rohatyn jusqu'à la fin de son mandat le 29 mai 2013 ;
- M. Jean Charest (membre du Conseil depuis le 29 mai 2013) ;
- M. Amaury de Seze ;
- M. Henri-Calixte Suaudeau ;
- M. Gérard Worms ;
- M. Michel Cicurel.

Le Conseil délibère en français. Il s'est réuni neuf fois au cours de l'année 2013 avec un taux d'assiduité de 94 %. La durée moyenne des réunions est proche de trois heures. Les documents nécessaires à l'examen des points à l'ordre du jour parviennent normalement aux membres du Conseil une semaine à l'avance. Le Directoire se tient à la disposition de tout membre du Conseil qui souhaiterait des éclaircissements ou des informations complémentaires. Afin de faciliter la participation des membres, notamment ceux résidant à l'étranger, le Conseil de surveillance a prévu dans son règlement intérieur la possibilité, pour un ou plusieurs membres, de participer aux réunions du Conseil par moyens de visioconférence ou de télécommunication et ce, dans le cadre prévu par la loi et la réglementation. Le Conseil a également prévu,



dans son règlement intérieur, des règles strictes en matière de conflits d'intérêt : le principe y est posé 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 2013, aucune situation de conflit d'intérêts n'a été identifiée par le Conseil ou par l'un de ses membres.

Les principaux points examinés et décisions prises par le Conseil de surveillance lors de ses réunions en 2013 ont été les suivants :

- lors de sa séance du 13 février 2013, 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 2012, après avoir entendu le Comité d'audit et les commentaires des commissaires aux comptes. Il a fixé les limitations de pouvoirs du Directoire et les délégations qui lui sont données en matière de cautions, d'aval et de garanties. Le Conseil, après avoir entendu le rapport du Comité de rémunération, a approuvé les propositions de ce Comité sur le point de soumettre à l'Assemblée annuelle 2013 les principes de rémunération des principaux dirigeants du Groupe (*say-on-pay*), en avance sur toute contrainte réglementaire. Il a débattu des conclusions de l'autoévaluation annuelle de ses travaux pour l'exercice 2012. Enfin, le Conseil a approuvé le rapport de la Présidente sur le fonctionnement du Conseil de surveillance et les procédures de contrôle interne de la société ;
- le 6 mars 2013, le Conseil a décidé de soumettre à l'Assemblée annuelle la candidature de M. Jean Charest, après avis du Comité de nomination, en remplacement de M. Félix Rohatyn dont le mandat de membre du Conseil allait arriver à échéance. Le Conseil a pris connaissance du rapport du Comité des Risques et Stratégies sur la cartographie des risques et les risques liés à la gestion des ressources humaines au sein du groupe. Après avoir entendu le rapport du Comité de rémunération, le Conseil a arrêté la rémunération du Président du Directoire (qui depuis l'exercice 2012 est entièrement variable) ainsi que la partie variable de la rémunération des autres membres du Directoire au titre de l'exercice 2012. Le Conseil s'est prononcé également sur les projets de résolutions à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires et a arrêté les termes de son rapport sur le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice 2012 ainsi que celui sur le *say-on-pay* ;
- lors de sa séance du 29 mai 2013, le Conseil de surveillance a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 31 mars 2013 et examiné les comptes sociaux et consolidés trimestriels de la Société. La situation du Groupe à fin avril 2013 ainsi que les prévisions actualisées ont été présentées au Conseil. Le Directoire a rendu compte des garanties données par Publicis à ses filiales. Le Conseil, après avoir pris connaissance du rapport du Comité de rémunération, a arrêté le nombre d'actions gratuites et de stock-options, sous condition de performance, à attribuer aux membres du Directoire (à l'exception de M. Maurice Lévy qui a renoncé à toute participation aux programmes d'attribution d'actions de performance ou d'options sur actions mis en place à partir de 2012) dans le cadre du plan de co-investissement 2013. Il a également déterminé le nombre d'actions gratuites pouvant être livrées aux membres du Directoire au titre de la performance du plan LTIP 2010-2012 et s'est prononcé sur les conditions de performance et d'attribution d'actions gratuites du nouveau plan LTIP 2013-2015 des membres du Directoire (hors M. Maurice Lévy). Le Conseil a entendu la présentation du Comité de nomination sur la succession du Président du Directoire ;
- le 4 juillet 2013, le Conseil de surveillance a été informé d'un projet détaillé, sous le nom de code « Color », de fusion entre égaux de Publicis Groupe et de la société américaine Omnicom Group et a, après débat, donné un avis favorable à la poursuite de ce projet ;
- le 17 juillet 2013, le Conseil de surveillance a été informé de l'avancée des négociations du projet de fusion entre égaux entre Publicis Groupe et Omnicom Group. Le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 30 juin 2013 et a examiné les comptes sociaux et consolidés semestriels de la Société, après avoir entendu le rapport du Comité d'audit et les conclusions des commissaires aux comptes. Les prévisions actualisées à fin 2013 lui ont été présentées. Il a donné son assentiment préalable au renouvellement de quatre lignes de crédit dont deux constituent des conventions dites réglementées ;
- le 19 juillet 2013, le Conseil de surveillance a été informé de l'avancée des discussions dans le cadre du projet de fusion entre égaux entre Publicis Groupe et Omnicom Group ; il a confirmé son approbation de ce projet et a confié au Président du Directoire le soin de poursuivre les négociations ;
- le 26 juillet 2013, le Conseil de surveillance a approuvé les termes proposés du projet de fusion entre égaux entre Publicis Groupe et Omnicom Group ; le Conseil a autorisé le Président du Directoire à mener les démarches conduisant à sa réalisation et à signer tous les actes de fusion, d'accords, etc. ;
- lors de sa séance du 10 septembre 2013, le Directoire a présenté les tendances du marché fin 2013 et les perspectives pour 2014 ainsi que la situation du Groupe au 31 août 2013. Le Conseil a pris connaissance des démarches entreprises en vue de la réalisation du projet de fusion entre égaux entre Publicis Groupe et Omnicom Group et a renouvelé son approbation de ce projet. Le Conseil a entendu les rapports du Comité d'audit, du Comité des risques et stratégies, du Comité de rémunération, et du Comité de nomination ;
- enfin, lors de sa séance du 4 décembre 2013, le Conseil de surveillance a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 30 septembre 2013 et a examiné les comptes sociaux et consolidés de la Société à cette date. La situation du Groupe à fin octobre ainsi que les prévisions actualisées ont été présentées. Le Conseil a été informé sur l'avancée du projet de fusion entre égaux entre Publicis Groupe et Omnicom Group. Le Conseil a également entendu les rapports des Présidents du Comité d'audit et du Comité de rémunération.



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Gouvernance de Publicis Groupe

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. La gestion des éventuels conflits d'intérêt est l'un des thèmes évoqués dans cette évaluation. Pour l'année 2013, cette évaluation a été menée par Mme Hélène Ploix, membre indépendant du Conseil de surveillance avec l'aide du secrétaire du Conseil, et ses conclusions ont été discutées lors de sa séance du 3 mars 2014.

Quatre comités spécialisés (Comité de nomination, Comité de rémunération, Comité d'audit et Comité des risques et stratégies) aident le Conseil de surveillance dans l'accomplissement de ses missions dans le but d'améliorer ainsi le gouvernement d'entreprise au sein du Groupe. Les règles de fonctionnement de ces quatre comités ont été précisées dans le règlement intérieur et sont décrites dans le document de référence aux chapitres 1.1.4.1 à 4.

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

Le Comité de nomination s'est réuni trois fois au cours de l'année 2013, le taux de participation est de 93 %. Le Comité a étudié la composition du Conseil de surveillance et proposé la candidature de M. Jean Charest en remplacement de M. Felix Rohatyn dont le mandat allait arriver à échéance. Le Comité a également été saisi des nominations de certains dirigeants de réseaux. Enfin, les options de succession du Président du Directoire ont été débattues et présentées au Conseil de surveillance.

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

Le Comité de rémunération s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2013, le taux de participation est de 100%. Il a examiné, au cours de ses différentes séances de l'année 2013, l'introduction du *say-on-pay* lors de l'Assemblée générale annuelle de 2013 portant sur l'exercice 2012 en avance sur toute contrainte réglementaire, les questions relatives à la rémunération du Président (partie variable) et des membres du Directoire (parties fixes et variables) et proposé au Conseil de surveillance les décisions à prendre les concernant. Il a également pris connaissance des rémunérations des autres membres du Comité exécutif (P12) à titre d'information. Il a examiné les questions relatives à la politique de rémunération en actions et notamment les plans de co-investissement 2013, LTIP 2010-2012 et LTIP 2013-2015. Le Comité a pris connaissance de la politique de bonus en fonction des résultats du Groupe comme de chacun des grands réseaux.

Les principes et les règles arrêtés par le Conseil de surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont décrits au chapitre 1.2 du document de référence établi pour l'exercice 2013. Les principaux éléments de la politique d'attribution des options sur actions et des actions de performance sont décrits à la note 28 des comptes consolidés présentés dans le document de référence.

Le Comité des risques et stratégies est composé de Mme Marie-Josée Kravis, Présidente du Comité, Mmes Élisabeth Badinter, Marie-Claude Mayer, Véronique Morali et Hélène Ploix. Il s'est réuni deux fois au cours de l'année ; le taux de présence a été de 90 %. Le Comité a examiné la cartographie des risques du Groupe et les mesures mises en œuvre pour les limiter. Le Comité a analysé en détail certains risques majeurs du Groupe et notamment les risques juridiques et les risques liés à la gestion des ressources humaines. Il a discuté des grandes options stratégiques en termes de développement et d'acquisitions. Le Comité a notamment étudié attentivement les objectifs stratégiques poursuivis par le projet de fusion entre égaux entre Publicis et Omnicom Group ainsi que les risques éventuels associés à une telle transaction et les opportunités attendues de ce rapprochement pour les collaborateurs, les clients, les actionnaires et l'ensemble des parties prenantes.

Le Comité d'audit est composé de M. Gérard Worms, Président de ce Comité, Mmes Hélène Ploix et Claudine Bienaimé. M. Jean-Paul Morin a été désigné par le Comité en qualité d'expert permanent. Le Comité d'audit s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2013, le taux de participation est de 100%. Ce Comité supervise l'organisation et la mise en œuvre de l'audit du Groupe, veille à la qualité de son contrôle interne et s'assure de la régularité et de la sincérité des comptes. Le Comité d'audit est régulièrement informé tant du programme, des résultats et des mesures correctives mises en œuvre à la suite des dispositifs de contrôle interne que du résultat des missions d'audit interne et de leur suite, ainsi que des principaux litiges en cours et de leur évolution. Il est également informé de toutes les fraudes ou tentatives de fraudes dont le Groupe aurait pu avoir connaissance. Il suit la mise en œuvre des recommandations faites par les auditeurs externes et donne son opinion sur les budgets consacrés à l'audit externe du Groupe. Le Comité d'audit donne un avis sur la nomination des auditeurs externes. Du fait de leurs parcours professionnels, Mme Hélène Ploix et M. Gérard Worms, membres indépendants du Comité, disposent de compétences particulières en matière financière et comptable. Durant l'exercice 2013, le Comité d'audit a également donné un avis au Conseil sur les sujets relatifs au projet de fusion entre égaux de Publicis Groupe et d'Omnicom Group qui relèvent de sa compétence.

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

Le Conseil de surveillance a entendu le Comité d'audit qui a émis son opinion sur l'arrêté des comptes, et plus généralement sur les procédures de contrôle et d'audit internes qui font l'objet de la seconde partie de ce rapport. Les travaux du Comité d'audit au cours de l'exercice 2013 sont décrits au paragraphe « Comité d'audit » du chapitre 1.1.4.3 du document de référence.



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

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

1.1.5.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

1. Objectifs et organisation

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

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

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

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

Le Groupe s'est doté d'une fonction de Secrétariat général lui permettant un suivi formel et centralisé du dispositif du contrôle interne : cette fonction regroupe la Direction Juridique (dirigée par le General Counsel), la Direction de l'audit interne, du contrôle interne et de la gestion des risques (dirigée par le VP Internal Audit & Risk Management) et les Ressources Humaines. La Secrétaire Générale, par ailleurs secrétaire du Conseil de surveillance, est rattachée au Président du Directoire du Groupe et dispose d'un accès direct au Président du Comité d'audit. Les leviers permettant d'avoir une vision plus large des risques se trouvent ainsi réunis, ce qui concourt à l'objectif d'une meilleure maîtrise des risques dans l'ensemble de l'organisation.

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

2. Dispositif de contrôle interne

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

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

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

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

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

3. Suivi de l'efficacité du système de Contrôle Interne

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

A) LES MISSIONS DE L'AUDIT INTERNE

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

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

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

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

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

B) FINANCIAL MONITORING CONTROLS PROGRAM

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

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

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

C) LE SUIVI DE LA DIRECTION JURIDIQUE

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

4. Dispositif de gestion des risques

Tous les 15 jours, un « Comité de Groupe » réunissant autour du Président du Directoire, le Directeur général délégué, le Directeur financier, la Secrétaire Générale et la SVP Communication fait le point sur les grands risques auxquels est soumise l'activité du Groupe.

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

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

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



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

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

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

En 2013, la cartographie a notamment fait l'objet d'une actualisation à mi-année et a été présentée au Comité des risques et stratégies de mars 2013 puis à celui de septembre 2013. En outre, des études détaillées de certains risques majeurs ont été effectuées notamment pour ce qui concerne les risques liés à la gestion des ressources humaines ou les risques juridiques. Ces analyses ont été présentées au Comité des risques et stratégies ; elles ont été accompagnées de propositions de plan d'actions destiné à limiter le niveau de risque résiduel et ont servi de base, parmi d'autres éléments, à la définition du plan d'audit pour 2014. Le Comité des risques et stratégies a également étudié avec attention les objectifs stratégiques liés au projet de fusion entre égaux entre Publicis Groupe et Omnicom Group, ainsi que les risques inhérents à une telle transaction et les opportunités attendues de ce rapprochement pour les collaborateurs, les clients, les actionnaires et toutes les parties prenantes.

Fait à Paris, le 3 mars 2014,

Élisabeth Badinter

1.1.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Publicis Groupe et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par la Présidente de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

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

Il nous appartient :

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

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

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

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

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

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

Autres informations

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

Paris-La Défense et Courbevoie, le 31 mars 2014

Les commissaires aux comptes

Loïc Wallaert

MAZARS

Anne-Laure Rousselou

ERNST & YOUNG et Autres

Christine Staub

Vincent de La Bachelerie



1.1.7 CODE DE DÉONTOLOGIE

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

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

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

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

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

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

1.2 Rapport sur les rémunérations

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

Lors de sa réunion du 2 décembre 2008, le Conseil de surveillance de Publicis Groupe a examiné les recommandations AFEP-Medef du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées.

Il a considéré que ces recommandations s'inscrivaient dans la démarche de gouvernement d'entreprise du Groupe et constaté que les engagements existants vis-à-vis des membres du Directoire étaient d'ores et déjà conformes à ces recommandations.

Depuis cette date, le Conseil de surveillance veille en permanence à ce que les décisions qu'il prend sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux soient conformes aux recommandations du code AFEP-Medef.

1.2.1 MODALITÉS DE FIXATION DES RÉMUNÉRATIONS

Dans le secteur d'activité dans lequel Publicis Groupe opère, où l'actif principal est le talent des femmes et des hommes du groupe, et où la concurrence est particulièrement vigoureuse, la détermination des conditions de rémunération revêt une importance très grande.

Il s'agit, à tous les niveaux de l'organisation et partout dans le monde, de proposer des conditions de rémunération à même d'attirer et de retenir durablement les meilleurs talents du secteur et de les inciter à la performance, voire à la sur-performance, pour le plus grand bénéfice de toutes les parties prenantes -nos clients, nos collaborateurs, nos actionnaires-.

Conformément à l'article 10 des statuts de la Société, le mode et le montant des rémunérations du Président et des membres du Directoire sont fixés par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération. S'agissant des membres du Directoire autres que le Président, le Président du Directoire formule des propositions auprès du Comité de rémunération, puis du Conseil de surveillance. Le Comité veille, lorsqu'il expose son avis au Conseil de surveillance, à prendre soigneusement en considération les recommandations du code AFEP-Medef.

Les rémunérations des membres du Comité exécutif du groupe (« P12 ») sont déterminées par le Président du Directoire, après avis du Comité de rémunération.

1.2.2 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

A. PRINCIPES ET MÉCANISMES

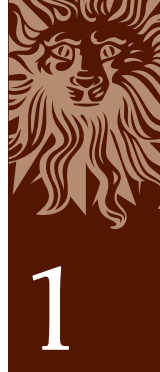
Le montant global de l'enveloppe des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance est déterminé par un vote de l'Assemblée générale des actionnaires de Publicis Groupe. Ainsi, l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2011 a adopté une enveloppe annuelle de 1 million d'euros pour les jetons de présence des membres du Conseil de surveillance.

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

Dans le cadre de l'enveloppe globale maximum des jetons de présence votée par l'Assemblée générale des actionnaires, il a été versé en 2013 à chacun des membres du Conseil de surveillance un montant de 5 000 euros pour chaque réunion à laquelle il a participé en 2012. Un montant de 5 000 euros a été versé à chacun des membres du Comité d'audit, du Comité de nomination, du Comité de rémunération et du Comité des risques et stratégies pour chaque réunion à laquelle il a participé en 2012.

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

En sa qualité de Présidente du Conseil de surveillance, Mme Elisabeth Badinter assure de manière permanente et régulière le lien avec le Directoire afin de préparer le travail de contrôle de la gestion de la Société par le Directoire. Elle veille notamment à la préparation des réunions



du Conseil, à la bonne information de ses membres ainsi qu'au suivi des décisions. Elle perçoit à ce titre une rémunération fixe, qui était restée inchangée depuis sa première nomination en qualité de présidente du Conseil en 1996 au niveau de 182 939 € par an. Après le renouvellement de son mandat en 2012, le Comité de rémunération a effectué des analyses comparées avec des sociétés de même profil et a proposé de revoir la rémunération fixe de Mme Elisabeth Badinter. Le Conseil de surveillance a arrêté celle-ci à 240 000 € par an à compter du 1^{er} novembre 2012 ; ce montant est inchangé pour l'année 2014. Mme Elisabeth Badinter ne bénéficie d'aucun autre élément de rémunération, immédiat ou différé, ni avantage, en nature ou autre, ni mécanisme d'incitation en actions. Elle n'est par ailleurs liée au groupe par aucun contrat de travail.

Publicis Groupe ayant décidé de solliciter l'avis de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires sur sa politique de rémunération pour ses principaux dirigeants avant même que cette consultation ne soit recommandée par le code AFEP-Medef, les conditions de rémunération de Mme Elisabeth Badinter ont été soumises au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 29 mai 2013 de Publicis Groupe et ont recueilli un vote favorable de 99,4 %.

B. MONTANTS VERSÉS EN 2013 AUX MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La rémunération totale incluant les avantages de toute nature versée durant l'exercice clos le 31 décembre 2013 à chaque membre du Conseil de surveillance, tant par la Société que par des sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, est indiquée ci-après. Cette rémunération comprenant, pour certains membres du Conseil de surveillance, une partie fixe et une partie variable, le montant de la partie fixe incluse dans la rémunération totale est signalé. La rémunération globale est exprimée en euros. Les montants indiqués sont les montants bruts avant prélèvements sociaux et fiscaux.

RÉMUNÉRATIONS (EN EUROS) VERSÉES DURANT L'EXERCICE 2013 AUX MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (MONTANTS BRUTS AVANT PRÉLÈVEMENTS SOCIAUX ET FISCAUX)

	Rémunération brute totale 2013 dont :	Partie fixe	Partie variable ⁽²⁾	Jetons de présence	Avantages en nature ⁽³⁾	Rémunération brute totale 2012	Dont partie fixe
Élisabeth Badinter ⁽⁸⁾	319 510	249 510	-	70 000	-	237 939	182 939
Sophie Dulac	15 000	-	-	15 000	-	25 000	-
Henri-Calixte Suaudeau	60 000	-	-	60 000	-	45 000	-
Hélène Ploix	70 000	-	-	70 000	-	65 000	-
Gérard Worms	85 000	-	-	85 000	-	60 000	-
Amaury de Seze	60 000	-	-	60 000	-	75 000	-
Simon Badinter ^{(1) (4) (5)}	327 186	101 678	179 937	35 000	10 571	451 539	210 127
Michel Cicurel	80 000	-	-	80 000	-	70 000	-
Felix G. Rohatyn	30 000	-	-	30 000	-	35 000	-
Michel Halpérin	80 000	-	-	80 000	-	50 000	-
Tatsuyoshi Takashima	0	-	-	0	-	5 000	-
Claudine Bienaimé	85 000	-	-	85 000	-	100 000	-
Tadashi Ishii	0	-	-	0	-	5 000	-
Marie-Claude Mayer ⁽⁶⁾	350 350	250 350	55 000	45 000	-	370 350	250 350
Véronique Morali ⁽⁷⁾	195 000	130 000	-	65 000	-	210 331	130 331
Marie-Josée Kravis	45 000	-	-	45 000	-	35 000	-

(1) La rémunération au titre de ce contrat est déterminée et versée en dollars US. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 \$ = 0,75317 € en 2013 et de 1 \$ = 0,77825 € en 2012.

(2) Montants versés en 2013 au titre de l'exercice 2012.

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

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

(5) La rémunération fixe est déterminée et versée en dollars US. La rémunération variable est déterminée en euros et versée en dollars US (cours de conversion : cf. (1)).

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

(7) Mme Véronique Morali est rémunérée au titre de ses fonctions de Présidente du Women's Forum for the Economy and Society.

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

1.2.3 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

A. PRINCIPES ET MÉCANISMES

Le 29 novembre 2011, le Conseil de surveillance a décidé de renouveler les mandats de tous les membres du Directoire, venant à échéance le 31 décembre 2011, pour une nouvelle période de quatre ans à compter du 1^{er} janvier 2012. À la suite de ces décisions, le Conseil de surveillance a examiné et, suivant les cas, reconduit ou fixé la rémunération de chaque membre du Directoire.

La rémunération annuelle des membres du Directoire comporte une partie fixe (salaire et avantages en nature), et une partie variable, définie par référence au salaire fixe, à l'exception de celle de M. Maurice Lévy qui a souhaité qu'elle soit, à partir de 2012, entièrement variable. Le montant de la partie variable est fonction de la performance individuelle et de l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs, liés aux résultats de la Société ; le niveau d'atteinte des objectifs est évalué par le Conseil de surveillance après avoir entendu les recommandations du Comité de rémunération à l'issue de l'exercice. La partie variable de la rémunération afférente à un exercice est donc déterminée et versée au cours de l'exercice suivant.

Les conditions de rémunération 2012 du Président et des membres du Directoire ont été reconduites en 2013 sans changement. À compter du 1^{er} janvier 2014, la partie fixe de la rémunération de M. Jean-Michel Etienne a été portée à 720 000 euros et la partie variable à 100 % maximum de sa rémunération fixe.

Rémunération du Président du Directoire

Depuis le 1^{er} janvier 2012, à sa demande, M. Maurice Lévy ne reçoit pas de rémunération fixe. Sa rémunération est entièrement variable et est déterminée chaque année sur la base de quatre critères de performance quantitatifs (la rémunération totale haute annuelle est plafonnée à 5 millions d'euros et peut donc varier de 0 à ce plafond) et de critères qualitatifs.

Les critères de performance quantitatifs sont : la croissance organique du revenu du Groupe, le taux de résultat net par rapport au revenu, l'évolution du bénéfice net par action dilué par rapport aux deux années précédentes, comparés à ceux des trois autres groupes mondiaux de communication (Omnicom, WPP et IPG) ; et le montant du TSR (*Total Shareholder Return*). Les critères quantitatifs pèsent au total pour deux tiers dans le calcul de la rémunération. Le montant maximum lié à chaque critère est atteint si le Groupe réalise sur l'année considérée, respectivement, un taux de croissance organique égal ou supérieur à 120 % du taux moyen du groupe de référence, un taux de résultat net égal ou supérieur au taux le plus élevé du groupe de référence, un taux d'évolution du bénéfice net par action dilué égal ou supérieur au taux d'évolution moyen du groupe de référence ; un TSR positif. Le montant lié à chaque critère est de 0 si le Groupe réalise, respectivement, moins de 80 % du taux moyen de croissance organique, du taux de résultat net le plus élevé, du taux moyen d'évolution du bénéfice net par action dilué du groupe de référence ; un TSR nul ou négatif.

Les critères de performance qualitatifs pèsent au total pour un tiers dans le calcul de la rémunération ; ils sont définis annuellement en fonction de l'intérêt stratégique de l'entreprise. Pour 2013, les critères qualitatifs portaient sur la préparation de la direction future du Groupe et la préparation du développement de la capacité bénéficiaire à moyen et long terme du Groupe.

M. Maurice Lévy ne bénéficie d'aucun autre élément de rémunération ; il a renoncé à bénéficier des programmes d'attribution d'actions de performance, options sur actions et instruments similaires éventuellement mis en place au profit des dirigeants du groupe à partir de 2012. Il n'est prévu pour lui aucun mécanisme de retraite complémentaire ni aucune indemnité de départ.

Publicis Groupe ayant décidé de solliciter l'avis de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires sur sa politique de rémunération pour ses principaux dirigeants avant même que cette consultation ne soit recommandée par le code AFEP-Medef, les conditions de rémunération de M. Maurice Lévy ont été soumises au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 29 mai 2013 de Publicis Groupe et ont recueilli un vote favorable de 78,8 %.

Rémunération variable des membres du Directoire au titre de l'exercice 2013

Les principaux critères de détermination de la rémunération variable des autres membres du Directoire sont les suivants :

- M. Kevin Roberts : la croissance du revenu et de la marge opérationnelle de Saatchi & Saatchi par rapport aux objectifs, et une évaluation qualitative pour un maximum de 240 % de sa rémunération fixe. À cette partie variable annuelle s'ajoute un versement annuel de pension en application d'engagements pris lors de l'acquisition de Saatchi & Saatchi, qui ont été repris dans le contrat en cours décrit plus loin ;
- M. Jean-Yves Naouri : l'atteinte d'objectifs qualitatifs dans les domaines qui lui sont confiés (Opérations Groupe) et en particulier le plan de développement sur le marché chinois, ainsi que la croissance du revenu et de la marge opérationnelle de Publicis Healthcare Communications Group, des plateformes de production par rapport aux objectifs ainsi que de Publicis Worldwide pour les neuf mois pendant lesquels il assurait la direction de ce réseau et de Rosetta, pour un maximum de 100 % de sa rémunération fixe ;
- M. Jean-Michel Etienne : la marge opérationnelle et le taux de résultat net du Groupe, la gestion de la trésorerie, des frais de personnel et l'atteinte d'objectifs qualitatifs propres à son activité, pour un maximum de 80 % de sa rémunération fixe.



Attribution d'actions de performance et/ou d'options sur actions

Le Conseil de Surveillance arrête les éventuelles attributions d'actions de performance et d'options sur actions en faveur des membres du Directoire (voir 1.2.3. D et 1.2.4. les caractéristiques des plans considérés et le détail des attributions décidées en 2013).

Contrats de travail

Le contrat de travail conclu avec M. Maurice Lévy au moment de son entrée dans le Groupe en 1971 a été exécuté depuis par différentes sociétés du Groupe et en dernier lieu par Publicis Conseil SA, où ce contrat était suspendu depuis l'accession de M. Maurice Lévy à la Présidence du Directoire le 1^{er} janvier 1988. À la fin de son mandat 2008-2011, M. Maurice Lévy a décidé de mettre fin à ses fonctions de Président-Directeur Général de Publicis Conseil SA et à son contrat de travail. Au titre de la période du 1^{er} avril 1971 au 31 décembre 1987 il lui a été versé par Publicis Conseil SA une indemnité de fin de carrière de 121 671,44 euros bruts.

M. Kevin Roberts n'a pas de contrat de travail avec Publicis Groupe SA mais est titulaire, dans le cadre de ses fonctions opérationnelles, d'*employment contracts*, conclus avec les filiales considérées, qui sont des contrats de travail au sens du droit des pays concernés. Par ailleurs, MM. Jean-Yves Naouri et Jean-Michel Etienne continuent d'être titulaires d'un contrat de travail de droit français avec Publicis Groupe SA ou l'une de ses filiales.

Conditions de départ

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

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

Engagements existants avec les membres du Directoire

Les principaux engagements existants avec les membres du Directoire sont les suivants :

- le contrat conclu pour la période 2005-2008 avec M. Kevin Roberts, reconduit pour la période 2009-2013 et prolongé pour 2014 (ainsi qu'un autre contrat lié au premier, conclu avec une société de consulting détenue par M. Roberts), prévoit que s'il est mis fin au contrat avant son terme normal à l'initiative de Publicis Groupe « sans juste motif » ou à l'initiative de M. Roberts pour « juste motif », sous certaines conditions la Société pourrait être amenée à lui verser une somme égale à 120 % de son salaire fixe annuel, à laquelle s'ajouteraient le montant annuel maximum du bonus auquel il pourrait avoir droit et le coût annuel des avantages divers dont il bénéficie, ainsi que le maintien pendant un an de sa protection sociale, et le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné. Toutefois, suivant la décision du Conseil de surveillance du 6 mars 2012, ces sommes et avantages ne seront intégralement dus que si le montant moyen annuel des bonus acquis par M. Kevin Roberts au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les versements et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois ;

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

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

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



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Rapport sur les rémunérations

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

- les accords en vigueur entre la société Publicis Groupe Services et M. Jean-Yves Naouri prévoient que s'il est mis fin « sans juste motif » à son mandat de membre du Directoire de Publicis Groupe, M. Naouri pourra avoir droit, s'il ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable maximum) et au droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné. Suivant la décision du Conseil de surveillance du 6 mars 2012, ces sommes et avantages ne seront intégralement dus que si le montant moyen annuel des bonus acquis par M. Jean-Yves Naouri au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois ;
- les accords en vigueur entre les sociétés Publicis Groupe SA (M. Jean-Michel Etienne étant rattaché à cette société pour 75 % de son activité à compter du 1^{er} janvier 2014) et Publicis Finance Services (pour les 25 % restant) et M. Jean-Michel Etienne prévoient que s'il est mis fin « sans juste motif » à son mandat de membre du Directoire de Publicis Groupe, M. Etienne pourra avoir droit, s'il ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, à un an et demi de rémunération globale brute (part fixe et part variable maximum) et au droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné. Suivant la décision du Conseil de surveillance du 6 mars 2012, ces sommes et avantages ne seront intégralement dus 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 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.
- En ce qui concerne M. Maurice Lévy, il n'est prévu aucun mécanisme de retraite complémentaire, ni aucune indemnité de départ. Les engagements relatifs à la rémunération conditionnelle différée pour la période 2003-2011 rappelés ci-dessous pour mémoire, ont été soldés en 2012. La convention de non-concurrence approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2008 continue de lier M. Maurice Lévy et Publicis Groupe.

Rappel : rémunération conditionnelle différée du Président du Directoire (2003 - 2011)

Dans le cadre de la fixation des modalités de rémunération de M. Maurice Lévy à compter de 2003, le Conseil de surveillance avait décidé qu'une partie de la rémunération variable acquise annuellement serait différée et payée sous condition. Ces modalités ont fait l'objet d'une convention du 22 novembre 2004 toujours en vigueur après le renouvellement du mandat de Président du Directoire à effet du 1^{er} janvier 2008.

Selon la décision du Conseil de surveillance du 17 mars 2008 approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2008, les principales conditions étaient devenues les suivantes : à la fin de son mandat de Président du Directoire (le 31 décembre 2011), il était dû à M. Maurice Lévy une rémunération conditionnelle différée accumulée année après année et égale au montant brut total de la part des rémunérations variables annuelles acquises par lui depuis 2003 au titre des deux composantes de type quantitatif de ces bonus, dites « bonus quantitatifs », telles que définies dans la convention du 22 novembre 2004. Le versement de la rémunération différée était subordonné à la réalisation des conditions de performance et de durée de présence, indépendantes et cumulatives, suivantes :

- condition de performance : la rémunération différée définie ci-dessus serait versée à condition que le montant moyen annuel des rémunérations variables quantitatives acquises par M. Maurice Lévy au titre des trois dernières années complètes de son mandat de Président du Directoire soit au moins égal à 75 % de la moyenne générale (les trois dernières années du mandat incluses) des rémunérations variables quantitatives annuelles acquises par M. Maurice Lévy au titre des années 2003 et suivantes. Au-dessous de 25 % de cette moyenne générale, il n'y aurait pas de rémunération différée ; entre 25 % et 75 %, la rémunération différée serait calculée proportionnellement entre 0 et 100 % par la règle de trois ;
- condition de durée de présence : la rémunération différée était la contrepartie de l'engagement de M. Maurice Lévy de rester en fonction pendant une durée d'au moins neuf années à partir du 1^{er} janvier 2003. En conséquence, M. Maurice Lévy aurait droit au versement de cette rémunération différée, telle que calculée ci-dessus, à condition de ne pas avoir démissionné de son mandat de Président du Directoire de la société Publicis Groupe avant la fin de ce mandat, le 31 décembre 2011.

Le 29 mai 2012, sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a constaté que les conditions de performance et de durée de présence étaient entièrement remplies, que le montant de rémunération conditionnelle différée s'élevait à 16 035 969 euros et en a autorisé le versement.

Le dispositif de rémunération conditionnelle différée n'a pas été reconduit pour le mandat 2012-2015 de M. Maurice Lévy.



Convention de non-concurrence du Président du Directoire

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

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

Cette convention de non-concurrence, approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2008, poursuit ses effets sans changement après le commencement du nouveau mandat du Président du Directoire le 1^{er} janvier 2012.

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

Pensions et retraites

La Société n'a pas souscrit de contrat de retraite spécifique au bénéfice de M. Maurice Lévy.

Aucun des membres du Directoire ne bénéficie d'un régime supplémentaire de retraite à prestations définies.

Aucun contrat de retraite spécifique n'a été souscrit au bénéfice de MM. Jean-Yves Naouri et Jean-Michel Etienne. Les engagements concernant M. Kevin Roberts sont exposés ci-dessus.

Le montant constaté au compte de résultat consolidé du Groupe en 2013 au titre des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme des personnes qui sont à la clôture, ou qui ont été, au cours de l'exercice clos, membres du Conseil de surveillance et du Directoire, est une reprise nette de provision de 2 millions d'euros.

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

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

B. MONTANTS VERSÉS EN 2013 AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

La rémunération totale incluant les avantages de toute nature versée durant l'exercice clos le 31 décembre 2013 à chaque dirigeant mandataire social, tant par la Société que par des sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, est indiquée ci-après. Cette rémunération comprenant, pour certains membres du Directoire, une partie fixe et une partie variable, le montant de la partie fixe incluse dans la rémunération totale est signalé. La partie variable est fonction des performances et de l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs. La rémunération globale est exprimée en euros. Les montants indiqués sont les montants bruts avant prélèvements sociaux et fiscaux.

La recommandation sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé émise par l'AFEP-Medef en octobre 2008 propose une présentation standardisée des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de ces sociétés. Le tableau de synthèse de ces rémunérations figure ci-dessous, les tableaux standardisés reprenant les différents éléments de ces rémunérations figurent en annexe du présent chapitre. Par souci de clarté, nous avons dissocié pour M. Maurice Lévy sa rémunération annuelle et la rémunération conditionnelle différée qui lui a été versée en 2012 au titre des exercices 2003 à 2011 dans chacun des tableaux présentés lorsque cela était pertinent.

GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Rapport sur les rémunérations

1

RÉMUNÉRATIONS (EN EUROS) VERSÉES DURANT L'EXERCICE 2013 (MONTANTS BRUTS AVANT PRÉLÈVEMENTS SOCIAUX ET FISCAUX)

	Rémunération brute totale 2013 dont :	Partie fixe	Partie variable ⁽³⁾	Jetons de présence	Avantages en nature ⁽⁴⁾	Rémunération brute totale 2012	Dont partie fixe
Membres du Directoire							
Maurice Lévy	4 800 000	0	4 800 000	-	-	2 696 800	0
Maurice Lévy - Rémunération différée ⁽⁵⁾	0	0	0			16 035 969	
Kevin Roberts ⁽¹⁾⁽²⁾	2 662 663	753 173	1 872 875	-	36 614	3 499 675	778 250
Jean-Yves Naouri	1 600 000	700 000	900 000	-	-	1 600 000	700 000
Jean-Michel Etienne	972 000	540 000	432 000	-	-	949 200	517 200

(1) La rémunération au titre de ce contrat est déterminée et versée en dollars US. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 \$ = 0,75317 € en 2013 et de 1 \$ = 0,77825 € en 2012.

(2) La partie variable inclut un versement annuel de pension conformément au contrat.

(3) Montants versés en 2013 au titre de l'exercice 2012 (sous réserve de la note (5)).

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

(5) La partie variable en 2012 comprend 16 035 969 € de rémunération conditionnelle différée relative aux exercices 2003 à 2011 (voir ci-dessus 1.2.3.A). La rémunération versée en 2012 a été réduite de 3 200 € au titre d'une régularisation sur exercice antérieur.

C. MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE 2013 A VERSER EN 2014

Président du Directoire

Depuis le 1^{er} janvier 2012, à sa demande, M. Maurice Lévy ne reçoit plus de rémunération fixe. Sa rémunération est entièrement variable et déterminée chaque année sur la base de quatre critères de performance quantitatifs et de critères qualitatifs. En cas d'atteinte maximale de tous les objectifs de performance le calcul pourrait conduire à un montant de 6 000 000 euros mais la rémunération totale annuelle est plafonnée à un maximum de 5 000 000 euros ; en fonction des performances réalisées la rémunération de M. Maurice Lévy peut donc varier de 0 à ce plafond (voir 1.2.3.A).

Au titre de l'année 2013, en ce qui concerne les critères quantitatifs, le Conseil de surveillance a constaté les résultats suivants :

- la croissance organique du revenu de Publicis Groupe en 2013 (2,6 %) est égale à 79,59 % de celle du groupe de référence (Omnicom, WPP et IPG) ;
- le taux de résultat net consolidé (y compris coûts relatifs au projet de fusion) par rapport au revenu de Publicis Groupe (11,39 %) est supérieur au taux le plus élevé réalisé au sein du groupe de référence ;
- le taux d'évolution de l'EPS de Publicis Groupe y compris coûts relatifs au projet de fusion (18,6 %) est supérieur à la moyenne du groupe de référence ;
- le montant du TSR de Publicis Groupe (+ 17,22 euros) est positif.

Sur ces bases, et après prise en compte des critères qualitatifs, le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 3 mars 2014 après avoir entendu les recommandations du Comité de Rémunération a fixé à 4,5 millions d'euros la rémunération à verser au titre de 2013 à M. Maurice Lévy.

Membres du Directoire

Le 3 mars 2014, après avoir entendu les recommandations du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a fixé comme suit la rémunération variable au titre de 2013 à verser en 2014 aux autres membres du Directoire :

- Pour M. Jean-Yves Naouri : considérant les critères de détermination de la part variable exposés au 1.2.3.A ci-dessus, au titre de l'atteinte des objectifs qualitatifs dans les domaines qui lui sont confiés des Opérations Groupe (systèmes d'information et gestion des centres de services partagés du Groupe), 300 000 euros ;
- Pour M. Jean-Michel Etienne : considérant les critères de détermination de la part variable exposés au 1.2.3.A ci-dessus, ayant noté que les objectifs qui dépendent de l'action de M. Jean-Michel Etienne ont été atteints et même dépassés en 2013 bien que la croissance organique qui ne dépend pas de son domaine de compétence ait été inférieure aux objectifs, le maximum de la part variable de sa rémunération soit 432 000 euros à laquelle le Conseil, compte tenu des performances exceptionnelles de M. Jean-Michel Etienne sur les objectifs qui lui étaient assignés a décidé d'ajouter une prime exceptionnelle de 168 000 euros, portant la part variable au titre de l'exercice 2013 de M. Jean-Michel Etienne à 600 000 euros ;
- Pour M. Kevin Roberts : considérant les critères de détermination de la part variable exposés au 1.2.3.A ci-dessus, ayant constaté que les objectifs n'étaient pas atteints ni sur la croissance organique ni sur la marge opérationnelle de Saatchi & Saatchi, et en plein accord avec M. Kevin Roberts, a décidé de ne pas octroyer de part variable à M. Kevin Roberts au titre de l'exercice 2013.



D. ACTIONS DE PERFORMANCE ET OPTIONS SUR ACTIONS ATTRIBUÉES EN 2013 AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

Les membres du Directoire, à l'exception de M. Maurice Lévy qui a renoncé à tout programme d'attribution d'actions de performance ou d'options sur actions mis en place à partir de 2012, participent à deux plans :

Plan de co-investissement 2013 : Ce plan, proposé à 200 dirigeants clefs du groupe prévoit l'attribution d'actions de performance et d'options sur actions sous condition de performance. Il a été attribué à chaque bénéficiaire une action gratuite et 7,03 options sur actions au prix d'exercice de 52,76 euros pour chaque action Publicis achetée pour leur compte par l'intermédiaire de LionLead SCA, structure dédiée à l'opération d'investissement. Le bénéfice de ce plan est soumis entre autres conditions au maintien de la totalité de l'investissement pendant toute la période d'acquisition des droits.

Pour les membres du Directoire, les actions de performance attribuées sont définitivement acquises (sous condition de présence de 4 ans, ou de 3 ans avec une période d'incessibilité de 2 ans pour les résidents français) en fonction de la performance relative de Publicis Groupe sur des critères de croissance organique et de marge opérationnelle, comparée avec le groupe de référence (Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe). 100 % des actions sont livrées si Publicis Groupe réalise une croissance organique supérieure à la moyenne du groupe de référence, et le meilleur taux de marge opérationnelle. Aucune action n'est livrée si Publicis Groupe réalise une croissance organique inférieure à 80 % de la moyenne du groupe de référence et le taux de marge le plus faible (voir aussi 1.2.4 paragraphe après le tableau 8). Le résultat est mesuré en moyenne sur la période 2013-2015. L'attribution de ces actions a été effectuée en avril 2013 et la livraison sera effective en avril 2017, à l'exception des salariés français pour lesquels la livraison sera effective en avril 2016.

Les options attribuées dans le cadre de ce plan sont définitivement acquises sous condition de présence (trois ans pour les Français et quatre ans pour les autres) et en fonction de la performance relative de Publicis Groupe sur des critères de croissance organique et de marge opérationnelle, comparée avec le Groupe de référence (Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe), tel qu'indiqué ci-dessus. De plus, une condition de marché, destinée à limiter le gain théorique calculé à l'issue d'une période de trois ans à 50 % du prix d'exercice de l'option, conduira également à ajuster le nombre d'options exerçables. Ces options, dont l'attribution a été effectuée en avril 2013, deviendront exerçables en avril 2017, à l'exception des salariés français pour lesquels elles deviendront exerçables en avril 2016.

LTIP 2013-2015 : Ce plan, réservé aux membres du Directoire prévoit l'attribution d'actions de performance sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. Ensuite, les actions sont soumises aux mêmes critères de performance que ceux décrits ci-dessus pour le Plan de co-investissement 2013, à la seule différence que les critères sont mesurés chaque année pendant la période 2013-2015. L'attribution, effectuée en juin 2013, deviendra effective en juin 2017, à l'exception des salariés français pour lesquels elle deviendra effective en juin 2016.

Pour le plan de co-investissement 2013 comme pour le LTIP 2013-2015, les membres du Directoire doivent conserver 20 % des actions devenues disponibles ou des actions obtenues par exercice des stock-options pendant toute la durée de leur mandat.

1.2.4 TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS

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

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

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

	2013	2012
Directoire		
Maurice Lévy, Président du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	4 500 000	4 800 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽³⁾⁽⁴⁾	-	-
TOTAL	4 500 000	4 800 000
Kevin Roberts		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾⁽⁴⁾	2 094 614	2 332 300
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	437 021	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽³⁾	1 957 123	-
TOTAL	4 488 758	2 332 300
Jean-Yves Naouri		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	1 000 000	1 600 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	411 752	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽³⁾	1 932 135	-
TOTAL	3 343 887	1 600 000
Jean-Michel Etienne ⁽⁵⁾		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	1 140 000	972 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	331 726	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽³⁾	1 853 002	-
TOTAL	3 324 728	972 000

(1) Voir détail au tableau 2.

(2) Voir détail au tableau 4.

(3) Voir détail au tableau 6. Attribution globale couvrant les exercices 2013, 2014 et 2015.

(4) Rémunération déterminée et versée en dollars US. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 \$ = 0,75317 € en 2013 et de 1 \$ = 0,77825 € en 2012.



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 2013 - Montants :		Année 2012 - Montants :	
	dus	versés	dus	versés
Directoire				
Maurice Lévy, Président du Directoire				
Rémunération fixe	0	0	0	0
Rémunération variable	4 500 000	4 800 000	4 800 000	2 696 800
Rémunération conditionnelle différée ⁽¹⁾				16 035 969
Avantages en nature ⁽³⁾				
TOTAL ⁽⁶⁾	4 500 000	4 800 000	4 800 000	18 732 769
Kevin Roberts ^{(2) (4)}				
Rémunération fixe	753 173	753 173	778 250	778 250
Rémunération variable	1 304 827	1 872 875	1 520 700	2 688 075
Avantages en nature ⁽³⁾	36 614	36 614	33 350	33 350
TOTAL	2 094 614	2 662 663	2 332 300	3 499 675
Jean-Yves Naouri				
Rémunération fixe	700 000	700 000	700 000	700 000
Rémunération variable	300 000	900 000	900 000	900 000
Avantages en nature ⁽³⁾			-	-
TOTAL	1 000 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000
Jean-Michel Etienne				
Rémunération fixe	540 000	540 000	540 000	517 200
Rémunération variable	600 000	432 000	432 000	432 000
Avantage en nature ⁽³⁾				
TOTAL ⁽⁵⁾	1 140 000	972 000	972 000	949 200

(1) La rémunération conditionnelle différée a été acquise au titre des exercices 2003 à 2011 (cf. 1.2.3.A, rémunération conditionnelle différée).

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

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

(4) Rémunération déterminée et versée en dollars US. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 \$ = 0,75317 € en 2013 et de 1 \$ = 0,77825 € en 2012.

(5) La rémunération versée en 2012 inclut une réduction de 22 800 €, au titre d'une régularisation sur l'exercice antérieur.

(6) La rémunération versée en 2012 a été réduite de 3 200 €, au titre d'une régularisation sur l'exercice antérieur.

GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Rapport sur les rémunérations

1

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

	Jetons de présence versés en 2013	Jetons de présence versés en 2012
Conseil de surveillance		
Élisabeth Badinter, Présidente	70 000	55 000
Sophie Dulac	15 000	25 000
Simon Badinter	35 000	35 000
Claudine Bienaimé	85 000	100 000
Michel Cicurel	80 000	70 000
Michel Halpérin	80 000	50 000
Hélène Ploix	70 000	65 000
Felix G. Rohatyn	30 000	35 000
Amaury de Seze	60 000	75 000
Henri Calixte Suaudeau	60 000	45 000
Tatsuyoshi Takashima	0	5 000
Tadashi Ishii	0	5 000
Gérard Worms	85 000	60 000
Véronique Morali	65 000	80 000
Marie-Josée Kravis	45 000	35 000
Marie-Claude Mayer	45 000	40 000
TOTAL	825 000	780 000

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

	Désignation et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice ⁽²⁾	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
Directoire						
Maurice Lévy, Président			Aucune attribution en 2013			
Kevin Roberts	Plan de co-investissement 30/04/2013	Souscription ou Achat ⁽¹⁾	437 021	73 554	52,76	30/04/2017 30/04/2023
Jean-Yves Naouri	Plan de co-investissement 30/04/2013	Souscription ou Achat ⁽¹⁾	411 752	69 301	52,76	30/04/2016 30/04/2023
Jean-Michel Etienne	Plan de co-investissement 30/04/2013	Souscription ou Achat ⁽¹⁾	331 726	55 832	52,76	30/04/2016 30/04/2023

(1) 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.

(2) Les options attribuées dans le cadre de ce plan aux membres du Directoire seront définitivement acquises sous condition de présence (trois ans pour les Français et quatre ans pour les autres) et en fonction de la performance relative de Publicis Groupe sur des critères de croissance organique et de marge opérationnelle, comparée avec le Groupe de référence (Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe). De plus, 20 % des actions obtenues par exercice de ces options doivent être conservées par chaque bénéficiaire jusqu'à la fin de son mandat.


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

	Désignation et date du plan	Nombre d'options levées	Prix moyen d'exercice (euros)	Année d'attribution
Directoire				
Maurice Lévy, Président		Aucune levée en 2013		
Kevin Roberts		Aucune levée en 2013		
Jean-Yves Naouri	LTIP 1 28/08/2003 et LTIP 2 24/08/2007	53 000	25,97	2003 et 2007
Jean-Michel Etienne		Aucune levée en 2013		

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

	Premier plan		Deuxième plan		Troisième plan		Nombre d'actions de performance attribuées Situation au 31 décembre 2013	
	Désignation	Date	Désignation	Date	Désignation	Date	Nombre total ⁽³⁾	Dont soumises à condition de performance
Directoire								
Maurice Lévy, Président	Aucune attribution en 2013							
Kevin Roberts	LTIP 2013 -2015 ⁽¹⁾	17/06/2013	Plan de co-investissement	30/04/2013	LTIP 2010 -2012 ⁽²⁾	02/09/2010	94 746	94 746
Jean-Yves Naouri	LTIP 2013 -2015 ⁽¹⁾	17/06/2013	Plan de co-investissement	30/04/2013			44 858	44 858
Jean-Michel Etienne	LTIP 2013 -2015 ⁽¹⁾	17/06/2013	Plan de co-investissement	30/04/2013			42 942	42 942

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

(2) Attribution en 2010 couvrant les années 2010 à 2012.

(3) Les actions de performance attribuées dans le cadre de ces plans aux membres du Directoire sont définitivement acquises (sous condition de présence de 4 ans, ou de 3 ans avec une période d'incessibilité de 2 ans pour les résidents français) en fonction de la performance relative de Publicis Groupe sur des critères de croissance organique et de marge opérationnelle, comparée avec le groupe de référence (Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe). 100 % des actions sont livrées si Publicis Groupe réalise une croissance organique supérieure à la moyenne du groupe de référence, et le meilleur taux de marge opérationnelle. Aucune action n'est livrée si Publicis Groupe réalise une croissance organique inférieure à 80 % de la moyenne du groupe de référence et le taux de marge le plus faible. Le résultat est mesuré annuellement pour les plans LTIP 2010-2012 et LTIP 2013-2015, et en moyenne sur la période 2013-2015 pour le plan de co-investissement. Les objectifs ont été réalisés à 98,6 % pour la période 2010-2012, et à 59,7% pour 2013. Les membres du Directoire doivent conserver 20 % des actions devenues disponibles pendant toute la durée de leur mandat. Voir 1.2.3. Rémunération des membres du Directoire.

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

	Plan - désignation	Date	Nombre d'actions de performance devenues disponibles en 2013
Directoire			
Maurice Lévy, Président	LTIP 2010 - 2012 ⁽¹⁾	02/09/2010	78 853 ⁽²⁾
Kevin Roberts	Plan de co-investissement ⁽¹⁾	19/03/2009	53 098
Jean-Yves Naouri	LTIP 2010 - 2012 ⁽¹⁾	02/09/2010	35 484 ⁽²⁾
Jean-Michel Etienne	LTIP 2010 - 2012 ⁽¹⁾	02/09/2010	35 484 ⁽²⁾

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

(2) Ces actions sont soumises à une période d'incessibilité de deux ans jusqu'en septembre 2015.

GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Rapport sur les rémunérations

1

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

Date d'autorisation par l'AGE	Plans d'options						Plans d'origine Digitas ⁽⁴⁾	Plan de co-investissement 2013
	2004	2004	2005	2006	2006	2007		
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	28/09/2004	28/09/2004	24/05/2005	21/08/2006	21/08/2006	24/08/2007		30/04/2013
Nombre total d'options de souscription (S) ou d'options d'achat d'actions (A) attribuées	11 000 A	1 959 086 ⁽¹⁾ A	935 192 ⁽¹⁾ A	100 000 A	10 256 050 ⁽¹⁾ A	1 574 400 ⁽¹⁾ A	3 199 756 A	5 949 305 ⁽¹⁾ S/A ⁽¹¹⁾
• dont mandataires sociaux :		575 000 ⁽¹⁾		100 000	950 000 ⁽¹⁾	-	-	198 687
• dont dix premiers attributaires salariés (hors mandataires sociaux) :		442 580 ⁽¹⁾	210 000 ⁽¹⁾	-	738 000 ⁽¹⁾	258 000 ⁽¹⁾	-	653 299 ⁽¹⁾
		50 % ⁽²⁾	50 % ⁽²⁾		50 % ⁽³⁾	50 % ⁽³⁾		
		2006 ⁽²⁾	2006 ⁽²⁾		2009 ⁽³⁾	2009 ⁽³⁾		
Point de départ d'exercice des options	28/09/2008	25/04/2007	25/04/2007	21/08/2010	2010	2010	31/01/2007	30/04/2016 30/04/2017
Date d'expiration	27/09/2014	27/09/2014	23/05/2015	20/08/2016	20/08/2016	23/08/2017	2009 à 2017	30/04/2023
Prix de souscription ou d'achat en euros	24,82	24,82	24,76	29,27	29,27	31,31	2,47 à 58,58	52,76
Nombre total d'options de souscription ou d'achat d'actions attribuées ajusté au 31/12/2013	11 000	1 959 086 ⁽¹⁾	935 192 ⁽¹⁾	100 000	10 256 050 ⁽¹⁾	1 574 400 ⁽¹⁾	3 199 756	5 949 305 ⁽¹⁾
Nombre total d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2013	-	1 122 758	576 180	-	3 412 280	420 620	2 412 681	
Nombre total d'options de souscription, d'options d'achat d'actions annulées au 31/12/2013	11 000	599 423	287 935	-	5 809 423	915 170	696 055	171 003
Nombre d'options de souscription ou d'options d'achat ou d'actions restant au 31/12/2013	-	236 905	71 077	100 000	1 034 347	238 610	91 020	5 778 302



Date d'autorisation par l'AGE	Plans d'actions gratuites												
	2009 ⁽⁵⁾ Salariés France	2009 ⁽⁶⁾ Co-investisse- ment	Plan d'origine Razorfish ⁽⁷⁾	LTIP 2010	LTIP 2010-2012	2010 ⁽⁵⁾ Salariés États-Unis	2011 ⁽⁵⁾ Salariés inter- nationaux	2013 ⁽⁵⁾ Salariés inter- nationaux	Plan de co-investisse- ment 2013 ⁽¹²⁾	LTIP 2013	LTIP 2013	LTIP 2013	LTIP 2013-2015
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	20/05/2009	19/03/2009	01/12/2009	19/08/2010	22/09/2010	19/11/2010	19/04/2011	21/11/2011	17/04/2012	01/02/2013	16/04/2013	30/04/2013	17/06/2013
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 ⁽¹¹⁾	320 475	636 550	846 288	105 000
• dont mandataires sociaux :	-	225 506	-	2 000	252 000	-	2 000	-	2 000	-	1 500	28 263	105 000
• dont dix premiers salariés (hors mandataires sociaux) :	500	447 890	-	54 000	-	500	62 000	500	54 000	500	44 000	92 931	-
	Entre le												
Date d'expiration	20/05/2011	19/03/2013 ⁽⁸⁾	01/01/2010 et 12/2018	19/08/2013 ⁽⁸⁾	22/09/2013 ⁽⁸⁾	01/12/2014	19/04/2014 ⁽⁸⁾	01/12/2013 ⁽⁸⁾	17/04/2015 ⁽⁸⁾	01/02/2017	16/04/2016 ⁽⁸⁾	30/04/2016 ⁽⁸⁾	17/06/2016 ⁽⁸⁾
Nombre total d'actions gratuites attribuées ajusté au 31/12/2013	210 125	3 544 176	493 832	667 600	252 000	658 400	674 650	533 700	681 550	320 475	636 550	846 288	105 000
Nombre total d'actions livrées au 31/12/2013	150 575	2 972 121	309 863	72 700	149 821	-	-	64 150	-	-	-	-	-
Nombre total d'actions gratuites annulées au 31/12/2013	59 550	572 055	178 807	153 900	3 613	355 250	132 223	194 775	55 776	70 050	14 025	24 235	-
Nombre d'actions gratuites restantes au 31/12/2013	0	0	5 162	441 000	98 566	303 150	542 427	274 775	625 774	250 425	622 525	821 963	105 000

- (1) Options conditionnelles dont la levée est liée à la réalisation d'objectifs dans le cadre d'un plan de 3 ans. Le niveau d'atteinte des objectifs du plan 2003-2005 a été mesuré en 2006. Le niveau d'atteinte des objectifs du plan 2006-2008 a été mesuré en 2009.
- (2) La période d'exercice a commencé en 2006, après détermination du niveau d'atteinte des objectifs et par conséquent du nombre des options exerçables. La moitié du nombre total exerçable peut être levée depuis cette date, l'autre moitié un an plus tard. Les options non exerçables ont été annulées.
- (3) La période d'exercice a commencé en 2009, après détermination du niveau d'atteinte des objectifs et par conséquent du nombre d'options exerçables. La moitié du nombre total exerçable peut être levée depuis cette date, et l'autre moitié est devenue exerçable en 2010. Les options non exerçables ont été annulées.
- (4) Les options attribuées en application des plans d'options Digitas qui existaient au moment de l'acquisition de Digitas en janvier 2007 ont été transformées en options d'achat d'actions Publicis Groupe en appliquant le rapport existant entre le prix d'achat fixé dans l'offre publique pour l'action Digitas (converti en euros) et le cours de l'action Publicis Groupe à la date de réalisation de l'acquisition. Le prix d'achat a été ajusté en conséquence.
- (5) Il s'agit du plan d'attribution de 50 actions gratuites accordé à l'ensemble des salariés du Groupe.
- (6) Plan de co-investissement proposé à 160 dirigeants clés du Groupe et souscrit par 136 d'entre eux.
- (7) Les actions attribuées en application des plans Microsoft qui existaient au moment de l'acquisition de Razorfish en octobre 2009 ont été transformées en actions Publicis Groupe en appliquant le rapport existant entre le cours de l'action Microsoft (converti en euros) et le cours de l'action Publicis Groupe à la date de réalisation de l'acquisition.
- (8) Concerne les salariés français qui sont tenus, en outre, à une période d'incessibilité de 2 ans.
- (9) Concerne les salariés italiens et espagnols qui sont tenus, en outre, à une période d'incessibilité de 3 ans.
- (10) Dans le cadre du plan LTIP 2012, 11 965 actions gratuites ont été attribuées par le Directoire le 16 juillet 2012.
- (11) Le Directoire pourra décider, avant le début de la période d'exercice, de livrer des actions existantes lors des levées au lieu de livrer des actions à émettre.
- (12) Plan de co-investissement proposé à 200 dirigeants clés du Groupe.

GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Rapport sur les rémunérations

1

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

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

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

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

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

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

	Plan	Nombre d'options attribuées/souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)
Options consenties entre le 1 ^{er} janvier et le 31 décembre 2013 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).	2013 Plan de co-investissement	653 299	52,76
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées entre le 1 ^{er} janvier et le 31 décembre 2013, 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).	Plan Digitas LTIP I 2003 LTIP I 2004 LTIP II 2006 LTIP II 2007	18 912 34 006 29 185 84 873 6 260	25,14 24,82 24,82 29,27 31,31
TOTAL		173 236	

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

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

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

(2) Voir section 1.2.3 Rémunération du Président et des membres du Directoire du présent document.



1.2.5 PARTICIPATION DANS LE CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2013, aucun des membres du Directoire et du Conseil de surveillance, à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants (8,88 %) ne détient plus de 1 % des actions de la Société, sous réserve de ce qui est mentionné au chapitre 6.2.1, et de M. Maurice Lévy, qui détient directement ou indirectement 5 062 507 actions, soit 2,34 % du capital de la Société, dont 2 920 000 actions sont détenues à travers des sociétés civiles appartenant à M. Lévy et à sa famille.

Au 31 décembre 2013, les membres du Conseil de surveillance et du Directoire (à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants) détiennent directement et indirectement 7 662 843 actions, soit 3,54 % du capital de la Société, dont 2,34 % contrôlés par M. Maurice Lévy (voir chapitre 6.2.1).

Les membres du Directoire détiennent également, au 31 décembre 2013, 818 735 options de souscription ou options d'achat d'actions de la Société, dont 620 048 sont exerçables. Le prix moyen pondéré d'exercice des options se situe entre 24,82 euros et 52,76 euros par action et le terme de ces options expirera entre 2014 et 2023 (voir note 28 des comptes consolidés au chapitre 4.6).

Le tableau suivant présente, au 31 décembre 2013, la participation de chaque mandataire social dans le capital de la Société en nombre d'actions et de droits de vote, ainsi que le nombre d'actions que chaque mandataire social a la faculté d'acquérir en exerçant des options de souscription d'actions nouvelles et d'achat d'actions existantes.

PARTICIPATION DANS LE CAPITAL ET STOCK-OPTIONS DÉTENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2013

Mandataire social	Nombre d'actions de Publicis Groupe	Nombre de droits de vote de Publicis Groupe ⁽¹⁾	Nombre d'actions pouvant être acquises par exercice d'options de souscription d'actions	Actions pouvant être acquises par exercice d'options d'achat d'actions		Prix moyen pondéré (en euros)
				Nombre total	Dont options conditionnelles ⁽³⁾	
Membres du Directoire						
Maurice Lévy ⁽²⁾	5 062 507	9 985 361		526 163	426 163	27,78
Kevin Roberts	13 225	13 225		73 554	73 554	52,76
Jean-Yves Naouri	201 704	277 502		106 855	106 855	44,50
Jean-Michel Etienne	72 860	72 860		112 163	112 163	40,96
Total Directoire	5 350 296	10 348 948		818 735	718 735	34,01
Membres du Conseil de surveillance						
Élisabeth Badinter	19 172 340	38 344 680				
Sophie Dulac	2 169 460	3 971 920				
Claudine Bienaimé	55 900	111 800		70 000	70 000	29,27
Henri-Calixte Suaudeau	65 681	131 362				
Hélène Ploix	9 106	11 126				
Gérard Worms	340	480				
Michel Halpérin	1 500	3 000				
Amaury de Seze	350	700				
Simon Badinter	350	700				
Michel Cicurel	200	400				
Jean Charest	300	300				
Marie-Josée Kravis	1 400	1 400				
Véronique Morali	200	400				
Marie-Claude Mayer	8 110	14 220		8 074	8 074	29,27
Total Conseil de surveillance	21 485 237	42 592 488		78 074	78 074	29,27

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

(2) M. Maurice Lévy détient directement 2 142 507 actions et indirectement 2 920 000 actions de la Société par l'intermédiaire de sociétés civiles, représentant au total 9 985 361 droits de vote.

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

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

1.2.6 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 2013 sont les suivantes :

Nom et Prénom	Qualité	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant des opérations (en euros)
Kevin Roberts	Membre du Directoire	Actions*	Souscription	1	111 088
Jean-Michel Etienne	Membre du Directoire	Actions*	Souscription	1	84 293
Jean Yves Naouri	Membre du Directoire	Actions*	Souscription	1	104 654
		Autres	Exercice de stock-options	5	1 376 395
Sophie Dulac	Vice-Présidente du Conseil de surveillance	Actions	Cession	5	8 967 860
Claudine Bienaimé	Membre du Conseil de surveillance	Actions	Cession	1	1 007 036
		Autres	Exercice de stock-options	1	585 400
Marie-Claude Mayer	Membre du Conseil de surveillance	Autres	Exercice de stock-options	1	391 188
Hélène Ploix	Membre du Conseil de surveillance	Actions	Acquisition	1	8 096

* Actions Lionlead SCA, société ayant pour objet l'acquisition d'actions Publicis Groupe dans le cadre du plan de co-investissement mis en place en 2013.



1.3 Opérations avec les apparentés

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

Certains membres du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA (MM. Felix Rohatyn ⁽¹⁾, Gérard Worms et Michel Cicurel, Mmes Véronique Morali et Hélène Ploix) exercent des fonctions de direction au sein d'établissements financiers qui pourraient avoir des relations d'affaires avec la Société. Néanmoins, tous ces membres du Conseil de surveillance ont été considérés comme indépendants au regard des critères appliqués par la Société.

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

Le 13 juillet 2011, Publicis Groupe SA a signé un crédit syndiqué (*Club deal*) d'un montant de 1 200 millions d'euros avec un syndicat de 15 banques. BNP Paribas est agent du syndicat et a également participé à hauteur de 106 millions d'euros à cette facilité. Société Générale et Deutsche Bank ont également participé respectivement à hauteur de 106 et 50 millions d'euros. Ce nouveau crédit syndiqué est venu remplacer un précédent crédit syndiqué signé en 2007, dans lequel la Société Générale et la BNP étaient aussi parties.

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

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

1.3.2 CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES RELATIVES À LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

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

À la suite du renouvellement du mandat des membres du Directoire, à effet du 1^{er} janvier 2012, le Conseil de surveillance a, le 6 mars 2012, confirmé les engagements existants (en reformulant les droits éventuels aux actions gratuites), en ce qui concerne MM. Kevin Roberts, Jack Klues et Jean-Yves Naouri, et a révisé les accords existants avec M. Jean-Michel Etienne. Les dispositions reconduites ou adoptées par le Conseil ont été communiquées aux commissaires aux comptes en tant que conventions réglementées à soumettre, lorsque la loi le requiert, au vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2012, qui les a approuvées. Le détail de ces conventions figure au chapitre 1.2.3 du présent document.

Les informations relatives aux conventions visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce et conclues par la Société figurent dans les documents de référence 2012, 2011 et 2010 de la Société :

- année 2012 : document déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 12 avril 2013 (sous le n° D 13-0343) à la page 87 ;
- année 2011 : document déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 mars 2012 (sous le n° D.12-0174) à la page 73 ;
- année 2010 : document déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 mars 2011 (sous le n° D.11-0131) à la page 68.

(1) Fin de mandat de membre du Conseil de surveillance au 29/05/13.

1.3.3 OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC DES APPARENTÉS

Au cours de l'exercice 2013, Publicis Groupe SA n'a réalisé aucune opération avec des apparentés.

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

Année	Société apparentée	Revenu auprès des apparentés ⁽¹⁾
2010	Dentsu	13
2011	Dentsu	5
2012	Néant	0

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

Les soldes des comptes avec les sociétés apparentées au bilan du 31 décembre 2013 étaient les suivants (en millions d'euros) :

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

1.3.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS - EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013

Aux Actionnaires,

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

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

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

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées 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

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

CONVENTION DE CRÉDIT AVEC BNP PARIBAS ET SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

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

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



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

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

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

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

Cette convention est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

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

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

Convention de non-concurrence en faveur du Président du Directoire, Monsieur Maurice Lévy

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

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

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

Convention de non-concurrence en faveur de Monsieur Jack Klues, membre du Directoire

En vertu d'un accord signé en juin 1997 applicable à tous les cadres dirigeants de Leo Burnett Company, Inc. (employeur de Monsieur Jack Klues à l'époque), toujours en vigueur après le renouvellement de son mandat de membre du Directoire à effet du 1^{er} janvier 2012, Monsieur Jack Klues, s'il part à son initiative à la retraite dès l'âge de 55 ans ou s'il est mis à la retraite à compter de 57 ans, pourra bénéficier chaque année, pendant 5 ans, d'une somme égale à 30 % de sa dernière rémunération annuelle (fixe plus bonus), ainsi que d'une partie de ses avantages sociaux, à condition de respecter notamment un engagement de non-concurrence et de non-sollicitation de 5 ans.

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

Au cours de l'année 2012, Monsieur Jack Klues a demandé à mettre un terme à son mandat de membre du Directoire le 31 décembre 2012 et a annoncé son départ à la retraite au cours de l'exercice 2013. Ce départ étant effectué à son initiative et postérieurement à l'âge de 55 ans, la convention produira ses effets à partir de l'exercice 2013 et pendant une période de 5 ans.

Le montant de la charge annuelle contractuellement prévue est de 330 000 dollars soit 248 546 euros, sur la base d'un taux de conversion en euros de 0,753.

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

Membre du Directoire concerné : Monsieur Jean-Michel Etienne

INDEMNITÉS ÉVENTUELLES DE FIN DE CONTRAT

Le Conseil de surveillance du 6 mars 2012 a révisé les accords en vigueur avec Monsieur Jean-Michel Etienne relatifs aux éléments de rémunération, d'indemnités ou d'avantages susceptibles de lui être dus à la cessation de ses mandats et fonctions pour les mettre en accord avec la loi du 2 août 2007, dite « Loi TEPA ».

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

Ces sommes et avantages ne seront intégralement dus que si le montant moyen annuel des bonus acquis par Monsieur Jean-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



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Opérations avec les apparentés

est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % par la règle de trois.

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

Membre du Directoire concerné : Monsieur Kevin Roberts

Le Conseil de surveillance du 6 mars 2012 a confirmé les engagements contractuels existants en reformulant le droit aux actions gratuites dont il peut bénéficier.

INDEMNITÉS ÉVENTUELLES DE FIN DE CONTRAT

Aux termes des contrats en cours conclus entre les sociétés Saatchi & Saatchi North America Inc., Saatchi & Saatchi Limited, Red Rose Limited et Monsieur Kevin Roberts, s'il est mis fin aux dits contrats à l'initiative du Groupe Publicis de manière anticipée « sans juste motif », ou si Monsieur Kevin Roberts y met fin « pour juste motif », Monsieur Kevin Roberts pourrait avoir droit à une somme égale à 120 % de sa rémunération annuelle fixe, à laquelle s'ajouteraient 100 % de son bonus annuel maximum, le maintien pendant un an de sa protection sociale et le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan d'attribution gratuite d'actions concerné.

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

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

Membre du Directoire concerné : Monsieur Jean-Yves Naouri

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

INDEMNITÉS ÉVENTUELLES DE FIN DE CONTRAT

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

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

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

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

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

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

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

Fait à Paris-La-Défense et à Courbevoie, le 31 mars 2014

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et autres

Vincent de La Bachelerie

Christine Staub

Mazars

Loïc Wallaert

Anne-Laure Rousselou



1.4 Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

En 2013, la stratégie RSE poursuit son déploiement à tous les niveaux du Groupe, et s'intègre naturellement dans la stratégie de l'entreprise. Le reporting RSE engagé dans quatre grands domaines - social, sociétal, gouvernance et économie, environnement - doit refléter les efforts accomplis et des marges de progrès. Les agences ont intégré dans l'exercice quotidien de leurs activités une meilleure prise en compte des différents paramètres d'une démarche RSE, ce qui se traduit dans des chiffres mais aussi dans des exemples précis et des bonnes pratiques.

2013 est la 5^e année de reporting RSE et le second exercice audité. Conformément à ses objectifs internes, le Groupe a élargi le périmètre examiné par les auditeurs externes ; la mission d'audit et de vérification confiée à SGS porté sur 41 audits sur sites. Le rapport RSE 2013, plus complet, est publié séparément comme les années précédentes (disponible sur www.publicisgroupe.com).

Publicis Groupe a choisi dès 2009 de suivre de manière volontaire les indicateurs et les définitions du référentiel GRI (*Global Reporting Initiative* - www.globalreporting.org), édition GRI 3 et a pris en compte cette année la grille GRI 4 « critères essentiels ». Le Groupe est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 (www.unglobalcompact.org), et a choisi de s'inspirer des lignes directrices de l'ISO 26000 afin d'améliorer son reporting RSE (www.iso.org) ce qui l'a amené à porter une plus grande attention à la manière dont sont intégrées les parties prenantes dans l'ensemble des activités du Groupe.

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

La réalisation du reporting RSE repose sur une articulation complexe avec deux flux convergents d'informations internes.

D'une part, les données quantitatives sont collectées en suivant les processus et les règles du reporting financier ; elles sont collectées via le système d'information financier, au niveau des 850 entités* à travers un module dédié (HFM CSRGRI), et sont placées sous la responsabilité des Directeurs financiers des réseaux.

D'autre part, les informations qualitatives collectées via un outil interne dédié (NORMA) accessible à toutes les agences, et placées sous la responsabilité des Directeurs des ressources humaines des réseaux. Ce nouvel outil est interfacé avec le module quantitatif pour des raisons de cohérence et de contrôles de matérialité.

En amont, les équipes des centres de services partagés (Re:Sources) sont très étroitement associées à tout l'exercice, notamment lors de la phase préparatoire de collecte des données. Un guide interne intitulé « CSR Guidelines » définit le processus de collecte et de validation aux différents niveaux, ainsi que le contenu des différents indicateurs pris en compte. Ce document a été diffusé à un groupe projet transversal associé au processus de reporting RSE (plus de 100 personnes clés à travers les différents réseaux).

L'ensemble des données quantitatives et des informations qualitatives sont consolidées par la Direction de la RSE du Groupe qui coordonne et réalise le reporting consolidé. Cette Direction s'appuie sur un « CSR Steering Committee » interne regroupant les principales fonctions centrales, afin de s'assurer de la cohérence de l'exercice. Par ailleurs, les équipes du Contrôle interne s'assurent, dans le cadre de leurs travaux, que les agences appliquent correctement les processus du reporting RSE.

Périmètre : Cet exercice 2013 couvre environ 97 % des effectifs du Groupe. Dans le cadre de la vérification effectuée par SGS, des audits de terrain ont été conduits auprès de 41 agences (aux États-Unis, Royaume-Uni, France, Brésil et Chine) représentant plus de 25 % des effectifs. Ce périmètre est en très nette augmentation par rapport à 2012 (6 grandes agences - moins de 10 % des effectifs en 2012). Des vérifications aléatoires ont été faites sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs ainsi qu'un audit de la phase finale de consolidation. Le rapport des auditeurs SGS se trouve en fin de ce chapitre.

Ce reporting non financier a été établi en suivant les indications du décret 2012-557, du 24/04/2012, portant sur l'application de l'article 225 de la loi Grenelle II, 2010-788 du 12/10/2010, relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale et porte sur l'année 2013 (1^{er} janvier - 31 décembre 2013).

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



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

1.4.1 SOCIAL

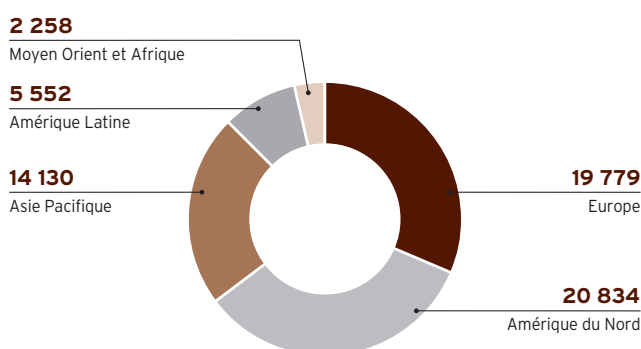
1 - ÉQUIPES : REPÈRES CHIFFRÉS

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

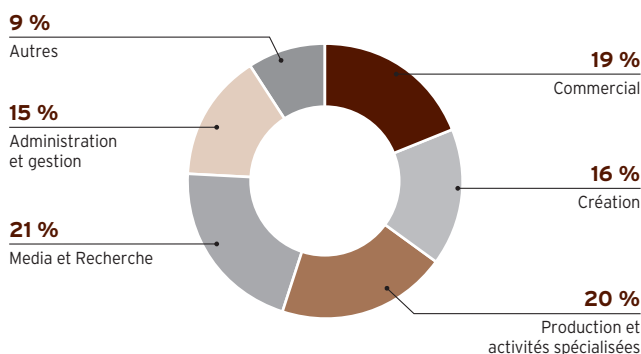
Effectifs 2013 : 62 553 collaboratrices et collaborateurs (57 500 en 2012).

Ces effectifs en croissance (+ 9 %) sont liés au développement des activités du Groupe (croissance interne et externe prenant en compte l'intégration de LBi).

- Répartition géographique : (voir chapitre 4, note 3 dans le présent document)



- Répartition par grands métiers et fonctions : (voir chapitre 4, note 3 dans le présent document)



- Le turnover du Groupe est de 30,5 % (2012 : 29,3 %) (le turnover, ou taux de rotation du personnel, est égal au nombre de départs cumulés de l'année, divisé par la moyenne annuelle des effectifs. Nb : En raison de leurs activités, certaines entités ont un turnover élevé qui ne reflète pas le fonctionnement des agences, donc le turnover final indiqué prend en considération quelques exclusions).

Ce chiffre demeure élevé et s'explique par la nature même des activités du Groupe, à laquelle s'ajoute un phénomène d'accélération lié à la stratégie de développement du Groupe dans le numérique et dans les pays à forte croissance, qui présentent tous deux un taux de rotation des effectifs structurellement plus élevé ;

- Les embauches : 301 postes (2012 : 880 postes) ont été créés (recrutements « nets », hors acquisitions). Le contexte de crise a amené certaines agences dans plusieurs pays à geler des recrutements ;
- Les licenciements : des réorganisations nécessaires ont eu lieu en 2013 dans plusieurs pays d'Europe, notamment en Europe du Sud afin d'ajuster nos structures à la situation économique des pays concernés. Ceci a conduit à la mise en place de plan d'ajustement des effectifs qui ont conduit à 159 départs ;
- Le taux d'absentéisme au sein du Groupe est estimé à 2 % (2012 : 2 %) (le taux d'absentéisme est égal au nombre total de journées perdues, pour absences autres que les congés payés, les congés de maternité-paternité, divisé par le nombre total de jours ouvrés de l'année). Ce taux d'absentéisme est stable et dans les normes au regard des activités du Groupe.

Les contrats de travail des salariés du Groupe sont établis en fonction du contexte légal et réglementaire local qu'il s'agisse d'un contrat à durée indéterminée ou d'un contrat à durée déterminée, ou de contrats de prestations « free-lance » donc de travailleurs indépendants.



En matière d'organisation du travail, les enjeux des activités de service auprès des clients impliquent réactivité, disponibilité et rapidité - caractéristiques accrues avec la digitalisation des modes de travail. La gestion du temps se complexifie et nécessite de la flexibilité de la part des collaborateurs comme des managers, et elle doit être partagée avec les clients, confrontés aux mêmes enjeux.

Santé et Sécurité :

- Près de 100 % des collaborateurs bénéficient d'une protection sociale (assurance-santé de type sécurité sociale), quel que soit le régime local de couverture sociale (étatique, paritaire état-entreprise-salarié, privé entreprise-salarié...);
- Le taux d'accident du travail est estimé à 0,4 % (*sur le périmètre complet du Groupe versus en 2012 : 0,4 % sur un périmètre de 76 %*), les principales causes des accidents du travail sont liées à des accidents de transport (trajets domicile-travail ou trajets professionnels);
- En matière de prévention santé et de prévention des maladies professionnelles, au-delà des actions classiques, de type prévention contre les maladies saisonnières, ou en appui de plans nationaux de dépistage ou de lutte contre certaines pathologies, de nombreuses initiatives sont déployées dans les agences en faveur de la prévention du stress (et/ou risques psychosociaux : RPS) et des troubles musculo-squelettiques (TMS). Les directions d'agences se sont engagées ces dernières années dans des programmes plus complets permettant d'aborder les questions de prévention du stress (et des facteurs de stress), ou plus globalement de prévention santé en fonction de certains besoins exprimés ou constatés. La très grande majorité des collaborateurs travaillent assis derrière un écran. On note une forte progression des initiatives locales de prévention autour des postures et de l'hygiène de vie d'une manière générale, au regard d'une activité professionnelle souvent intense et sédentaire. Les actions mises en place sont variées : la venue d'un ergonome sur site pour aider chacun(e) à prendre conscience des postures assises problématiques, avec parfois de séances de massages sur site grâce à la venue de professionnels (kinésithérapeute, chiropracteur...); des exercices oculaires encouragés par la venue d'un spécialiste (orthoptiste...) ou par des webinars de sensibilisation; la mise en place de cours de gym (ou yoga ou relaxation...) à l'agence à l'heure du déjeuner (ou des accès privilégiés à des salles de sport à proximité, voire dans certains immeubles où les agences sont installées, ou proches); des rencontres régulières avec des nutritionnistes, allant jusqu'à la mise à disposition régulière de fruits frais...; et pour les plus sportifs, la constitution d'équipes pour participer à des courses à pieds ou à vélo (voire des marathons ou semi-marathons) ou pour participer à d'autres sports collectifs;
- Dans les pays qui disposent de Convention collective ou d'accords professionnels, ce type de sujet « prévention santé » fait parfois l'objet de dispositions spécifiques. L'ensemble des collaborateurs de ces pays bénéficient de l'application des conventions collectives ou professionnelles lorsqu'elles existent.

2 - POLITIQUE DE DIVERSITÉ

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

Les équipes sont naturellement multiculturelles dans tous les pays, avec des profils (formations, parcours, expériences...) très divers de collaboratrices et collaborateurs. Cependant une politique volontariste demeure nécessaire dans ce domaine. Le Groupe a retenu huit grands axes pour concentrer ses efforts (un de plus que les années précédentes) afin de favoriser la diversité au sein de ses équipes : outre la mixité, sont pris en compte l'âge, le handicap, les origines culturelles ou ethniques, la formation, l'orientation sexuelle, les pratiques religieuses, et les vétérans. Autour de ces axes et en fonction des contextes réglementaires des pays ou des bonnes pratiques, des actions sont conduites à l'initiative des agences ou parfois de plusieurs agences agissant ensemble.

La mixité dans le Groupe

- Effectifs totaux : 53,4 % femmes - 46,6 % hommes (2012 : 55 % - 45 %)
 - Les effectifs restent équilibrés; on note cependant que les agences digitales sont composées plus majoritairement par des hommes.
 - Moyenne d'âge : 35 ans pour les hommes - 34 ans pour les femmes (2012 : 35 ans - 34 ans);
 - Comités de directions des agences : 39 % de femmes (2012 : 39 %).
 - (Chiffre calculé au niveau de la direction des agences ou entités);
 - Comités de directions des réseaux : 32 % de femmes (2012 : 30 %).
 - (Chiffre calculé au niveau de la direction des réseaux du Groupe);
 - Le Conseil de surveillance de Publicis Groupe, présidé par Elisabeth Badinter comprend 14 membres (50 % femmes - 50 % hommes) et le Directoire compte 4 hommes;
 - Présidés par Maurice Lévy, le « P12 », Comité exécutif du Groupe compte 2 femmes parmi 13 membres (15 %), et le SLT (Strategic Leadership Team) compte 5 femmes sur 22 membres (22 %).
- Voir dans le présent document chapitre 1.1.*



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

VivaWomen! : Le réseau interne des femmes du Groupe. Il est présent dans 9 pays et 16 villes à fin 2013. Initié par la Direction de la RSE du Groupe en 2011 en y associant tous les réseaux du Groupe, il se déploie de Los Angeles à Shanghai, en passant par Mumbaï, Madrid Paris, New York et Chicago, sans oublier Toronto et São Paulo. VivaWomen! rassemble des femmes du Groupe, volontaires et mobilisées pour agir et apporter un appui aux autres femmes du Groupe sans aucune distinction de position ou métier dans l'entreprise. Son objectif prioritaire est l'accompagnement de l'évolution professionnelle et personnelle des femmes, dans une approche où hommes et femmes doivent y travailler ensemble. Plus de 2 000 femmes ont été associées à une manifestation de VivaWomen! dans un pays au cours de l'année, en fonction des programmes d'actions locaux. Les quatre axes de travail communs demeurent 1) le leadership, 2) le mentoring, 3) l'évolution de carrière 4) l'intégration vie professionnelle - vie personnelle. Ce réseau a aussi réalisé des opérations externes, en liaison avec d'autres réseaux de femmes intra ou inter-entreprises, et il s'engage dans des causes en faveur des droits des femmes (et des jeunes filles). Enfin, les agences se sont approprié VivaWomen! et ont constitué des mini-réseaux très locaux, pour travailler ensemble à certains projets. En complément de ce programme interne, Publicis Groupe s'implique dans différentes institutions et associations locales qui travaillent autour des thèmes liés à l'égalité hommes-femmes, tel que le Laboratoire de l'égalité en France ou d'autres organisations locales sur ce thème.

"Égalité" : ce réseau a été lancé aux États-Unis il y a deux ans. Il regroupe les collaborateurs des agences mobilisés en faveur des causes LGBT (Lesbiennes, Gays, Bisexuels, Transgenres) et il est soutenu par la Direction de la RSE du Groupe. L'ensemble des agences ont maintenant rejoint ce réseau qui est présent dans différentes grandes villes sur tout le territoire des États-Unis, de Boston à Los Angeles. "Égalité" a également démarré un chapitre à Londres en 2013. "Égalité" se positionne aussi en expert interne (comme un ERG - « Employee Resource Group ») et externe sur les enjeux LGBT.

Politique de diversité conduite aux États-Unis

Le cadre réglementaire américain encourage fortement les politiques actives en faveur de la diversité. Le « Groupe Diversity Council » rassemble en interne les différents responsables de la diversité au sein des réseaux, a poursuivi ses réunions trimestrielles, afin de partager des bonnes pratiques et de conduire ensemble des actions. Parallèlement chaque réseau conserve une grande autonomie dans la mise en œuvre d'actions locales ou très ciblées, en fonction des métiers et de leurs besoins de recrutement.

Dans le prolongement des actions initiées au cours des dernières années, le Groupe a continué ses actions auprès de « Ad Color Awards » (diversité ethnique), du « Most Promising Minority Students » programme de la profession publicitaire (diversité ethnique), du « Black Enterprise Women of Power Summit » (femmes afro-américaines). Parmi les nouveautés du programme 2013, signalons la participation au « SAMMA » (South Asians in Media, Marketing and Entertainment) en faveur des communautés d'origine asiatiques.

Un nouvel ERG (« Employee Resources Group ») intitulé « MOCA » (« Men of Color Alliance ») a été lancé ; et de manière transversale au sein du Groupe - ou dans certains réseaux - d'autres ERG comme le « Black Employee Network » (BEN) ou bien le « Link » (pour les salariés afro-américains) ; ou « Adelante » (« The latin Culture Group ») ou bien « Hola » (pour les salariés hispaniques) ; le Panasian (pour les salariés d'origine asiatique), ou encore le MERG (« Multicultural Employee Resource Group ») ont été actifs au long de l'année. Les enjeux et objectifs demeurent les mêmes : en interne, accompagner efficacement dans leur parcours professionnel les collaborateurs issus de la diversité, et en externe, sensibiliser des profils et des talents très variés aux différents métiers du Groupe.

Politique de dialogue social et diversité en France :

L'année 2013 a été l'occasion pour le Groupe de réaffirmer sa volonté de faciliter l'accès à l'emploi et le maintien dans l'emploi, quel que soit l'âge, en favorisant la transmission des savoirs et des compétences. De nombreuses réunions de négociation se sont déroulées notamment autour du « contrat de génération » en vue d'aboutir à la conclusion d'un accord, avec comme domaines d'action privilégiés : la formation et l'insertion durable des jeunes salariés dans l'emploi ainsi que l'évolution dans l'emploi des salariés plus âgés.

Le Groupe a par ailleurs poursuivi sa politique ambitieuse en matière de protection sociale et a mis en œuvre deux accords collectifs signés fin 2012, l'un sur la prévoyance (incapacité, invalidité, décès), l'autre sur le remboursement des frais médicaux.

Concernant les questions de diversité, le Groupe a poursuivi ses partenariats avec plusieurs associations, notamment :

- l'association « Baisser les barrières » qui accompagne les personnes présentant une déficience visuelle dans leur parcours universitaire ainsi que dans l'insertion professionnelle ;
- l'association « Nos quartiers ont des talents » qui tend à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes diplômés issus des quartiers prioritaires ou de milieux sociaux défavorisés ;
- l'association « B.A.ba Solidarité » dont le Groupe est l'un des membres fondateurs. Cette association interentreprises, d'initiative privée, fédérant des entreprises qui souhaitent promouvoir l'accès à la lecture, à l'écriture et aux compétences de base dans le cadre professionnel et plus particulièrement lutter contre l'analphabétisme et l'illettrisme des salariés intervenant au sein des entreprises du Groupe et dans un premier temps, le personnel de propreté.

Enfin, l'équipe de la Direction des ressources humaines du Groupe en France a reçu le Prix du « cercle de l'excellence ».



3 - POLITIQUE DE FORMATION, D'ÉVALUATION ET DE DIALOGUE SOCIAL

A) Formation

- 57 % des collaborateurs ont reçu une formation (2012 : 57 %), ce qui confirme l'effort porté sur la formation des équipes malgré un turnover important ;
- 100 450 journées de formation ont eu lieu (2012 : 117 640 journées) ; les formations en présentiel (comptabilisées en jours et non en heures) se réduisent car les formules digitales (plus courtes) se généralisent dans beaucoup de pays ;
- 174 000 heures d'e-learning ont été partagées (2012 : 71 040 heures) ; la hausse s'explique par des dispositifs de formation plus nombreux et aussi par une meilleure traçabilité.

La formation est clé dans la progression de tous les collaborateurs dans leurs différents métiers. L'élévation du niveau de compétences autour du digital occupe une place centrale dans les programmes ; la connaissance et la maîtrise des toutes nouvelles applications et usages du numérique se fait en continu dans pratiquement toutes les agences (dans de nombreux métiers) ; la multiplicité des nouveaux usages mobiles et les nouveaux enjeux liés à l'inter-connectivité amènent les agences organiser une formation continue autour du numérique, du mobile et de ce qui relève de la connectivité. La traçabilité du e-learning reste difficile car les modules sont très nombreux et l'évolution est très rapide. De manière complémentaire, on assiste toujours à un effort en matière d'accompagnement sur les thèmes du management ou du leadership, sans oublier les enjeux de culture interne car le turnover et la vitesse d'évolution des métiers obligent les managers à régulièrement partager ces thèmes avec leurs équipes et à faire évoluer la culture interne. Il est aussi intéressant de constater que la créativité n'a pas perdu de son importance, loin s'en faut, afin de continuer, auprès des jeunes comme des moins jeunes, de les aider à approfondir leurs propres ressources et de les stimuler dans ce volet crucial pour nos activités (sous la forme de sessions et séminaires totalement internes ou conduits avec des experts extérieurs). Enfin des formations plus traditionnelles, liées aux langues comme aux nouvelles techniques de présentation ou l'apprentissage d'une collaboration fructueuse avec les clients conservent tout leur intérêt notamment pour les collaborateurs plus juniors.

B) Évaluation des collaborateurs

69 % des salariés ont eu un entretien d'évaluation annuelle (2012 : 71 %).

Ce pourcentage est cohérent avec le taux de turnover du Groupe et avec le fait que certaines grandes agences ayant nouvellement rejoint le Groupe ne font pas des évaluations aussi régulières. La réunion annuelle d'évaluation de chaque collaborateur est une obligation et fait partie des règles internes en matière de gestion des ressources humaines définies dans le code de déontologie Janus.

C) Dialogue social

Dans Janus, il est indiqué explicitement dans le code de conduite qu'il est important de favoriser le dialogue social et d'être attentif à l'expression des salariés. La taille moyenne des agences (entre 50 et 100 personnes) permet des échanges simples et fréquents entre les managers et les équipes sur la marche de l'entreprise et les projets en cours.

La liberté d'association et de négociation fait partie des droits fondamentaux que le Groupe est également très soucieux de respecter. Les instances représentatives du personnel ('IRP') et les collaborateurs d'une manière générale sont consultés et informés régulièrement des projets et des évolutions qui peuvent intervenir au sein de la vie de leur agence (*voir précédemment, chapitre 1, Diversité, France*).

4 - ENQUÊTES DE SATISFACTION DES SALARIÉS

58 % des effectifs totaux environ ont été concernés par une enquête interne (« people survey » ou « climate survey »). La conduite de ce type de consultation interne est laissée à l'appréciation des réseaux, sachant que quelques questions sont communes permettant un suivi transversal de certaines questions. Certains réseaux ont une longue tradition de consultation régulière annuelle ou tous les deux ans, et d'autres réseaux laissent passer plus de 2 ans avant de faire ce type d'enquête ; ceci rend difficile la comparabilité d'une année sur l'autre. Enfin quelques agences ont pu aussi conduire des enquêtes très locales. Donc si l'intention partagée est bien la même partout, à savoir consulter les salariés assez régulièrement, le *modus operandi* diffère d'une agence à une autre.

5 - POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

L'ensemble des informations relatives à la rémunération des cadres dirigeants de Publicis Groupe est détaillé dans le présent document, au chapitre 1.2.

Les collaborateurs permanents ou temporaires du Groupe, dans toutes les agences, ont tous un contrat de travail adossé aux règles du droit du travail local. Le Groupe ne dispose pas d'indicateur consolidé sur les rémunérations de l'ensemble des salariés, car il existe des disparités entre les pays, rendant les comparaisons difficiles. L'approche reste donc locale.

En matière d'égalité de rémunération hommes-femmes, le Groupe a toujours énoncé comme principe de base l'égalité salariale entre les hommes et les femmes à compétences et positions égales. Le Groupe et le management restent vigilants pour s'assurer de sa réalité tangible, y compris en période de crise.



GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

6 - POLITIQUE EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME

Dans le code de conduite de Janus figure l'obligation pour les managers et leurs équipes de maîtriser le cadre réglementaire local, ainsi que la référence aux principes clés des règles de l'OIT (Organisation Internationale du Travail), avec une attention marquée à l'égalité hommes-femmes en matière d'emploi et de rémunération, à l'étendue et l'efficacité de la protection sociale, au renforcement du dialogue social.

Les campagnes *pro bono* (voir ci-après) en faveur d'organisations ou de causes d'intérêt général liées aux droits de l'Homme (des hommes, des femmes, des enfants ou contre toute forme d'exclusion et de discrimination) illustrent de façon concrète la manière dont le Groupe, ses agences, et ses collaborateurs, se mettent au service de la défense des droits de l'Homme. À travers ces campagnes réalisées pour des grandes organisations internationales comme celles liées aux Nations Unies, ou en faveur d'organisations et associations plus locales et nationales, le Groupe et ses agences s'engagent.

Enfin, les contrats signés avec les grands fournisseurs Groupe (centraux ou régionaux) comportent différents critères relatifs au respect des droits de l'homme. Le travail effectué par la Direction des achats du Groupe en 2012 témoigne d'une attention accrue en faveur d'une politique d'achats responsables (voir ci-après 1.4.3).

Élimination du travail forcé ou obligatoire et abolition du travail des enfants

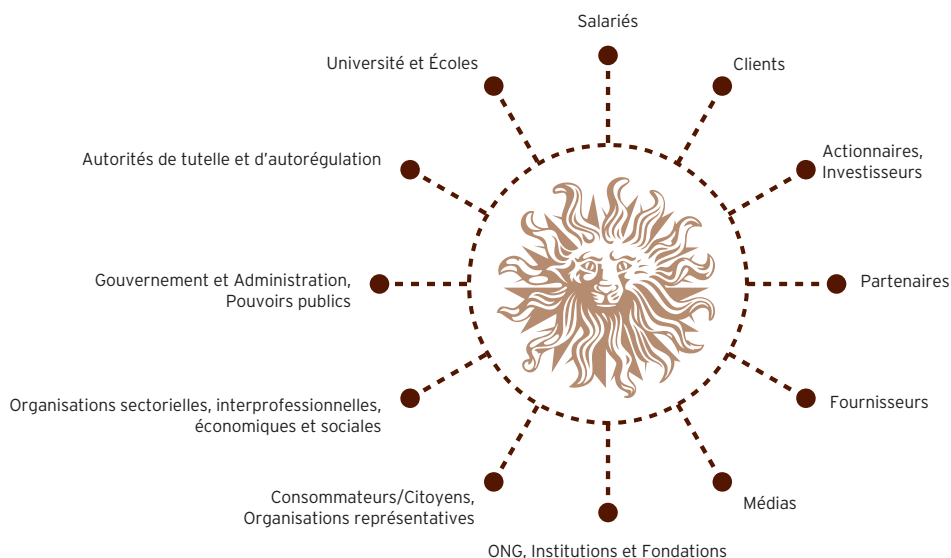
Les activités du Groupe ne présentent pas de risque relatif à ces enjeux. Janus rappelle très clairement dans le code de conduite l'interdiction du travail forcé et obligatoire ainsi que la nécessité d'œuvrer dans ce sens ; il en va de même pour le travail des enfants. Ces principes sont repris dans la politique d'achats responsables, notamment à travers le « CSR Procurement Questionnaire » adressé aux fournisseurs du Groupe (voir ci-après 1.4.3).

7 - FUSION AVEC OMNICOM GROUP INC.

Les instances représentatives du personnel des entités françaises du Groupe ont été informées du projet de fusion avec Omnicom Group Inc., conformément aux lois applicables. En tant que telle, la fusion entre égaux ne devrait modifier ni les structures des filiales de chacun des deux groupes, ni leurs organisations, ni encore leur stratégie.

1.4.2 SOCIÉTAL

Le Groupe a toujours établi des relations régulières avec chacune des parties prenantes (identifiées dans le schéma ci-dessous) au niveau local ainsi qu'à un niveau plus global, de manière complémentaire. L'approche se veut très pragmatique et concrète ; d'où des relations souvent adossées à des projets collaboratifs.





1 - IMPLICATION DES AGENCES DANS LA CITÉ, AUPRÈS DE LEURS COMMUNAUTÉS LOCALES

Les agences ont deux manières de pouvoir s'impliquer de manière très concrète auprès des communautés : soit en réalisant des campagnes *pro bono* (gracieuses) soit en participant activement dans des actions de travail volontaire dédié ou mécénat de compétences (« voluntary work »).

Ce sont les dirigeants des agences qui décident des causes qu'ils vont soutenir au cours de l'année et des associations ou organisations locales qui bénéficieront d'une campagne *pro bono* ou d'un appui sous forme de travail volontaire dédié ; ceci conformément à la charte de mécénat du Groupe (accessible sur www.publicisgroupe.com). Les choix sont guidés par d'évidentes raisons de proximité et d'affinité avec le thème concerné. Au-delà du travail à faire, de la mission confiée à l'agence sous une forme ou une autre, ces initiatives bénéficient d'une forte adhésion interne. Quel que soit le métier, ou les responsabilités des collaboratrices et collaborateurs, participer à ce type de campagnes ou projets fait partie intégrante d'un parcours professionnel en agence.

A) Campagnes *pro bono*

Ce sont plus de 360 campagnes *pro bono* (gracieuses), qui ont été réalisées par les différentes agences du Groupe sans compter tous les appuis ponctuels gracieux qui ne constituent pas des campagnes en tant que telles. Ce chiffre en hausse (300 en 2012) démontre que malgré un contexte économique tendu, les agences ont poursuivi leurs engagements en se concentrant sur des campagnes « multicanal » importantes. Certaines d'entre elles sont aussi associées à des collectes de fonds auprès du public. Les campagnes *pro bono* réalisées par les agences du Groupe traitent des grands thèmes suivants : la protection des enfants ; des causes locales de société ; la santé en général et des causes spécifiques de prévention santé (prévention du/des cancer(s), lutte contre le Sida, lutte contre les drogues, prévention des pathologies lourdes...) ; la protection de l'environnement.

Un très grand nombre de ces campagnes sont visibles sur le site du Groupe (www.publicisgroupe.com), ou sur les sites des agences et une partie d'entre elles ont été listées dans les rapports RSE depuis 2009.

B) Travail volontaire dédié

Appelé aussi mécénat de compétence, c'est une pratique qui se généralise dans le monde ; on recense cette année plus de 750 initiatives de ce type. Ce chiffre en hausse est dû à une meilleure traçabilité des engagements des agences auprès d'associations, ONG, fondations ou causes d'intérêt général et auprès desquels du temps a été donné. Concrètement, il s'agit de mettre à disposition une ou des équipes pour une période limitée, afin d'apporter de l'aide opérationnelle pour la réalisation de certains projets auprès d'associations ou organisations en faveur d'une cause d'intérêt général. Ces interventions peuvent se faire en complément d'une campagne *pro bono*. Certaines opérations comprennent parfois une collecte de fonds impliquant les collaborateurs. Ces moments de mobilisation favorisent la cohésion interne et sont appréciés des équipes.

De nombreux exemples d'organisations ou associations avec lesquelles les agences conduisent ces projets sont cités dans les rapports RSE du Groupe depuis 2009, sur le site du Groupe (www.publicisgroupe.com), ou sur les sites des agences.

Le total de ces engagements du Groupe, à travers les campagnes *pro bono* et le travail volontaire dédié (« voluntary work ») soit plus de 1 100 actions, est estimé en valeur à 25,5 millions d'euros (hors espaces media gracieux, estimés à 25 millions d'euros).

2 - RELATIONS AVEC LES UNIVERSITÉS ET LES ÉCOLES

Depuis des décennies dans certains cas, ou bien avec l'émergence de nouvelles formations au gré de l'apparition de métiers récents, les relations entre les agences avec les universités et écoles sont étroites et régulières. Il existe quatre grands types de relations :

- 1) les moments clés liés au recrutement de type « Forum pour l'emploi » (« Job Fairs » ou « Careers Fair ») ; les agences participent à plusieurs de manière conjointe à certaines de ces grandes manifestations ;
- 2) l'accueil régulier d'étudiants pour découvrir nos métiers (type journées « portes ouvertes »), parfois en relation avec les interprofessions locales, initiatrices d'un mouvement collectif du secteur ;
- 3) l'enseignement à travers les interventions régulières ou ponctuelles de nombreux managers dans le cadre des cursus pédagogiques. Les agences du Groupe essaient à la fois de construire dans le temps ces relations et aussi de les diversifier afin d'être ouvertes à des étudiants ayant des profils variés ;
- 4) les stages, parties intégrantes des cursus et parcours de formation, qui interviennent dans la validation des acquis pour la fin du diplôme. Toutes les agences du Groupe accueillent des stagiaires, qu'il s'agisse de stages obligatoires de validation du cursus, ou de stages de fin d'études. Dans les métiers de plus en plus complexes du secteur de la communication, les stages permettent aux jeunes diplômés de mieux comprendre la réalité d'une fonction, d'une spécialité et ensuite de mieux s'orienter.

Chaque agence tisse son propre maillage relationnel avec un certain nombre d'établissements d'enseignement à proximité. Depuis 2009, sont listés dans les rapports RSE du Groupe les principaux établissements avec lesquels les agences ont établi des relations dans la durée.



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

3 - DONS ET ACTIONS DE CHARITÉ AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS

Nos agences participent à quelques événements caritatifs, mais la priorité est donnée à engagements concrets comme les campagnes *pro bono*, ou les actions de travail volontaire dédié car c'est de cette manière que notre aide peut être la plus efficace. Les agences, les collaborateurs comme les managers, sont par ailleurs toujours très réactifs dès qu'un événement dramatique se produit dans leur pays, une région, une ville (proche ou pas) et qu'il est nécessaire de se mobiliser en urgence. Les catastrophes naturelles, les accidents dramatiques d'une ampleur plus ou moins grande suscitent des réactions spontanées de générosité où les collaborateurs et le management se mobilisent ensemble. Le Groupe privilégie une approche décentralisée car elle est plus souple et simple à organiser, et la traçabilité des efforts est plus facile et immédiate.

4 - RELATIONS AVEC LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES ET INSTITUTIONS

Dans tous les pays, les managers des agences sont traditionnellement impliqués dans leurs organisations professionnelles. Depuis ces dernières années, on observe l'émergence de nouvelles collaborations interprofessionnelles *ad hoc*, dans lesquelles les professionnels de la communication des agences sont étroitement associés comme parties prenantes de travaux et réflexions avec des institutions ou des organisations à un niveau local.

En complément des nombreuses initiatives locales, le Groupe est attaché à inscrire ses engagements dans la continuité (voir les rapports RSE depuis 2009), il faut mentionner :

- en matière d'éducation, la poursuite de la participation du programme Européen MediaSmart (PubMalin en France) destiné aux instituteurs et professeurs des écoles pour éduquer les enfants au décodage de la publicité, en relation avec de nombreux partenaires tels que les représentants des media, des enseignants, des associations de consommateurs, des autorités de tutelle ;
- en matière de coopération internationale interprofessionnelle, la poursuite de la promotion du nouveau Code professionnel de l'ICC (Chambre internationale de commerce www.iccwbo.org). Ce code est la référence internationale pour les professionnels en matière d'autorégulation et de code bonne conduite (« Advertising and Marketing Communication Practice - Consolidated ICC Code »). Cette nouvelle édition intègre les nouveaux enjeux liés à la communication digitale et aux applications mobiles ;
- dans le même esprit il faut citer la participation des experts du Groupe au sein du « 4A's Privacy Committee » comme aussi dans le cadre du « Advertising Self regulatory Council » aux États-Unis ; ainsi que la participation active dans l'« European Advertising Standards Alliance », lieux d'échanges et de travail avec tous les professionnels et autorités compétentes sur les bonnes pratiques du secteur ;
- le Groupe reste impliqué autour de la norme ISO 26000 (appliqué au secteur de la communication), dont l'approche centrée sur les parties prenantes est importante.

1.4.3 GOUVERNANCE & ÉCONOMIE

1 - ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX CHIFFRES CLÉS DU GROUPE (VOIR CHAPITRE 2)

Publicis Groupe, fondé en 1926 à Paris par Marcel Bleustein-Blanchet, dirigé par Maurice Lévy, Président du Directoire, est l'un des premiers groupes mondiaux de communication dont le siège est à Paris (*voir aussi Historique du Groupe, chapitre 2.2 du présent document*).

Les activités de communication de Publicis Groupe s'organisent autour de quatre grands domaines : la publicité (30 %) ; les agences marketing spécialisées (19 %) ; les agences media (18 %) ; et les activités digitales (33 %) (*voir chapitre 2.4.3 du présent document*).

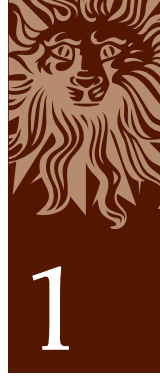
La liste des principaux clients du Groupe est citée dans le chapitre 2.4.5 du présent document.

Les chiffres-clés sont présentés dans le chapitre 2.1, et les comptes consolidés sont détaillés dans le chapitre 4 du présent document.

2 - PRINCIPES DE GOUVERNANCE

L'ensemble des principes qui régissent la Gouvernance du Groupe sont détaillés au chapitre 1.1 du présent document.

Publicis Groupe est une société à Conseil de surveillance - composé de 14 membres (50 % femmes), présidée par Mme Élisabeth Badinter, fille du fondateur du Groupe, Marcel Bleustein Blanchet. Le Directoire présidé par M. Maurice Lévy est composé de 4 membres ; le Comité exécutif du Groupe, appelé « P12 », présidé par Maurice Lévy, comprend 13 personnes, et le comité élargi (appelé SLT « Strategic Leadership Team ») comprend 22 membres.



L'entreprise est cotée à la bourse de Paris depuis 1970.

3 - PRINCIPES ÉTHIQUES

Janus est le code de déontologie du Groupe qui comprend un code de conduite ainsi que les règles de fonctionnement. Janus s'applique à tous les managers et à leurs équipes et le Code de conduite est destiné à l'ensemble des collaborateurs (*voir chapitre 1.1.7 du présent document*).

Les réseaux et agences continuent d'améliorer leurs programmes internes de sensibilisation et d'information des collaborateurs au contenu de Janus, à travers notamment des sessions dédiées pour les nouveaux arrivants, quelle que soit leur fonction.

Les valeurs clés du Groupe ont été établies depuis de nombreuses années et sont articulées autour des éléments majeurs, explicités dans le code de conduite de Janus, avec dans les premières pages les éléments relatifs aux comportements des équipes et des règles de base à respecter. Ce document public est accessible sur www.publicisgroupe.com

4 - POLITIQUES ET PROCÉDURES ANTI-CORRUPTION

Le code de conduite de Janus contient plusieurs références sur la question des cadeaux, les relations inappropriées ou considérées comme non éthiques, que ce soit avec des fournisseurs ou avec des clients. Les juristes du Groupe jouent un rôle important en matière de sensibilisation et d'application des lois et réglementation relatives à la corruption. Ces juristes basés dans les centres de services partagés (Re:Sources) et rattachés fonctionnellement à la Direction juridique du Groupe, effectuent une veille permanente des lois et des réglementations relatives aux sujets de la corruption. Ils sensibilisent les agences et établissent des procédures de conformité adaptées aux marchés locaux. En 2012, les juristes du Groupe ont rédigé une nouvelle politique « anti-bribery », mise en place d'abord au Royaume-Uni, et qui depuis, est progressivement mise en application dans les autres pays.

De plus, au cours de leurs missions, les équipes de l'audit interne rappellent aux managers locaux les règles du Groupe en matière de corruption et d'éthique de conduite des affaires.

5 - RELATIONS AVEC LES CLIENTS

Les relations avec les clients du Groupe sont détaillées dans la section 2.4.5 du présent document.

Le Groupe est très attaché à la qualité des relations qui s'établissent avec tous les clients, récente ou historique, car elle est la clé d'un travail fructueux. Au titre de la communication responsable, le travail se fait en amont, sur le fond des messages et des représentations, mais aussi dans la réalisation de la campagne elle-même avec une attention portée sur les enjeux d'éco-conception.

Les agences ont réalisé en 2013 plus de 7 000 enquêtes clients (*2012 : 7 450*). Ce chiffre reflète une partie des enquêtes de satisfaction des clients. Celles-ci se déroulent soit par voie de questionnaires administrés par les agences, soit d'entretiens annuels et de revues de performance. Par ailleurs, plusieurs grands clients internationaux administrent eux-mêmes cette enquête de « satisfaction client » avec des outils qui leur sont propres (ou administrés par des tiers) ; dans ces cas-là, il est difficile pour les agences d'avoir un retour précis sur le mode opératoire ou le nombre de personnes qui ont été consultées du côté du client pour donner leurs appréciations sur le travail fourni, car c'est généralement une synthèse qui est partagée avec l'agence. Une partie des enquêtes clients échappe donc à la connaissance des agences.

6 - RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

La Direction des achats du Groupe poursuit son implication dans le suivi de critères RSE auprès des fournisseurs. Au-delà de la Charte interne (« CSR Procurement Chart ») destinée à l'équipe internationale des acheteurs du Groupe afin d'accroître la mobilisation interne autour de critères RSE dans les appels d'offres, il est demandé aux grands fournisseurs du Groupe de répondre au questionnaire *ad hoc* (« CSR Procurement Questionnaire »). En 2013, un état des lieux effectué par la Direction des achats du Groupe a permis d'identifier les indicateurs internes les mieux suivis, tels que

- l'intégration systématique des questionnaires RSE dans les appels d'offres (RFIs/RFPs) gérés centralement et régionalement ;
- la prise en compte des réponses à ces questions dans la note finale attribuée aux offres des fournisseurs ;
- l'acceptation par les fournisseurs de nos propres clauses internes sur les thèmes importants relatifs aux droits de l'Homme et au droit du travail, et sur l'impact environnemental.

La Direction des achats du Groupe est parfois impliquée directement à la demande du client, quand celui-ci souhaite que son agence de communication s'engage sur certains points vis-à-vis de ses fournisseurs. Ce mouvement est encouragé par les évolutions réglementaires récentes (cf. : « Small Business Act » aux États-Unis comme en Europe). De même, les enjeux relatifs aux questions de diversité (et de politique sociale) sous l'appellation « Supplier Diversity » - tendant à se développer dans de nombreux pays - sont suivis en interne soit par des équipes dédiées en relation directe avec les clients (comme le fait Leo Burnett depuis très longtemps), soit avec l'appui d'experts externes intégrés dans les agences du Groupe. L'enjeu est de veiller à une vraie diversité dans les profils des entreprises avec lesquelles les agences du Groupe sont amenées à travailler, en phase avec les critères de diversité au sein du Groupe. Parallèlement, ces enjeux autour des relations fournisseurs amènent à établir un dialogue plus étroit entre les Directions des achats des clients et la Direction des achats du Groupe, pouvant conduire à des projets communs.



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

Par ailleurs, les activités de communication gérées directement par les agences intègrent aussi des contributions externes réalisées avec l'appui d'experts, de free-lance ou de plus petites entités très pointues dans leur domaine. Cette sous-traitance se réalise souvent dans des conditions de contraintes fortes émanant des clients ; le Groupe est attentif vis-à-vis de ses prestataires à limiter la réduction des délais nécessaires à la réalisation du projet et à assurer des paiements à temps.

Enfin, la Direction des achats du Groupe a également engagé la Direction de l'immobilier dans cette démarche RSE afin de consolider une approche rigoureuse qui prenne ces enjeux en considération lors des travaux d'aménagements pour les agences et dans la recherche de nouveaux locaux.

7 - MESURES EN FAVEUR DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

Janus, le code éthique du Groupe détermine un certain nombre de principes clés et de comportements qui s'appliquent à tous les collaborateurs dans l'exercice de leur métier, tels que le respect des personnes, la confidentialité des informations, la prévention des conflits d'intérêt ainsi que le refus du Groupe de participer à des campagnes partisans, position assez atypique dans le secteur de la communication. Ces règles (publiques sur www.publicisgroupe.com) s'appliquent à tous les collaborateurs du Groupe et sont le socle de la culture d'entreprise.

Les activités de Publicis Groupe sont « business to business ». Les enjeux directs du Groupe liés aux activités de communication sont aussi étroitement liés à la nature des activités des clients du Groupe (marque, produits, services...). Parmi les défis de la communication digitale figure celui de la protection des données personnelles, notamment avec l'essor de la communication sur mobile. Des experts du Groupe participent à différents groupes de travail à un niveau national ou international, toujours multiparties, où sont débattus les bonnes pratiques ainsi que les enjeux normatifs et évolutions réglementaires, alors que les standards de pratiques sont en pleine évolution. L'objectif partagé est d'améliorer la transparence des nouveaux modes de communications et d'interactions avec l'utilisateur final, le Groupe étant très attaché aux notions de libre arbitre et de libre choix du citoyen-consommateur.

A titre d'exemple, les agences du Groupe appliquent le « Self-regulatory Principles for On Line Behavioral Advertising » aux États-Unis, et en Europe le « Best Practice Recommendation for Online Behavioural Advertising ». À cela s'ajoute dans d'autres pays, des travaux similaires et l'application de règles proches grâce au travail collectif réalisé avec les autorités réglementaires ou d'autorégulation. D'autres exemples sont cités dans les Rapports RSE depuis 2009.

8 - RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES ET LES INVESTISSEURS

Les éléments financiers détaillés relatifs à l'actionnariat sont exposés dans le présent document, chapitre 6.2.

La Direction des relations investisseurs assure le suivi au quotidien des relations avec les investisseurs et les actionnaires à travers de nombreuses rencontres et échanges dans différents pays. La Direction des relations investisseurs et la direction de la RSE coopèrent étroitement dans le cadre des demandes ESG (Environmental-Social-Gouvernance).

Les communiqués diffusés tout au long de l'année sont accessibles sur le site du Groupe www.publicisgroupe.com.

9 - COMMUNICATION DU GROUPE

La Direction de la communication du Groupe est chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de communication du Groupe, tant interne qu'externe.

Outre sa fonction de conseil et d'assistance auprès des dirigeants du Groupe et des agences à travers le monde, la Direction de la communication anime et coordonne tout le réseau des responsables de communication.

Elle informe les collaborateurs, les actionnaires, le grand public et les institutionnels grâce à différents supports de communication internationaux (media, site internet, réseaux sociaux).

Elle travaille étroitement avec les Directions corporate du Groupe : finance, relations investisseurs, ressources humaines, audit, juridique et fusions et acquisitions.

Elle développe des outils et supports de communication tels que l'édition (rapport annuel, plaquettes de présentation, dossier de presse).

Elle anime, coordonne et développe le site internet dont elle a la responsabilité éditoriale. Elle est également chargée des relations avec les media, de la communication corporate événementielle et des relations publiques.



1.4.4 ENVIRONNEMENT

1 - POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE

Afin de faciliter une prise de conscience des enjeux majeurs dans ce domaine, la politique environnementale du Groupe « Consommer moins, consommer mieux » a été élaborée il y a plusieurs années autour de quatre axes clairs :

- 1) la réduction des consommations de matières premières principalement papier et eau (avec des évolutions sur les types de papiers utilisés ou les modalités d'impression) ;
- 2) la réduction de la consommation d'énergie (en cherchant à limiter les impacts liés à l'électricité, au chauffage et à l'air conditionné) ;
- 3) la réduction des transports des personnes et de leurs impacts (avec la mise en place de salles de téléconférence et de dispositifs de conférence téléphonique...) ;
- 4) la mise en place de filières de recyclage et de gestion organisée des déchets.

Les bilans des émissions des gaz à effet de serre (GES) des dernières années sont cohérents pour identifier les impacts majeurs. La croissance naturelle des activités du Groupe masque cependant les bénéfices obtenus dans certains domaines, notamment l'énergie et les voyages, où l'installation de 30 salles de télé-présence dans le monde a contribué à une diminution des voyages.

- Certifications : la certification des agences dépend du contexte local. Aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France plusieurs agences du Groupe sont certifiées ISO 14001 ou ISO 9001 afin de mieux répondre aux attentes exprimées par les clients ou parce que le contexte réglementaire les a encouragés à le faire. Il existe d'autres certifications volontaires qui fixent des standards et des bonnes pratiques du secteur de la publicité et de la communication, ou encore des certifications plus techniques obtenues avec des partenaires technologiques.

2 - SENSIBILISATION DES ÉQUIPES AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX : « GREEN TEAMS » AU SEIN DES AGENCES

La mobilisation interne conjointe autour des enjeux de RSE se poursuit. Sous l'impulsion de la Direction de la RSE, et des managers des agences, des équipes de collaborateurs volontaires sont encouragés à être actifs afin de mettre en place des actions. Ces équipes (très actives dans plus de 200 agences) réalisent des actions locales efficaces grâce à une forte implication personnelle. 2013 a marqué un tournant dans la réalisation de projets conjoints. Juin 2013 fut décrété le mois de l'action (« Month of Action ») : sous le mot d'ordre commun « Create & Impact 2013 », cette 3^e année a permis de faire converger durant un mois les efforts de plus de 100 agences principalement aux États-Unis et en Europe - les autres agences ayant toute latitude pour participer à ce mouvement en suivant leur propre calendrier au cours de l'année. Le moteur de cette démarche fut d'encourager et de fédérer les bonnes volontés autour des enjeux RSE, tout en laissant une très grande marge de manœuvre aux agences pour décider de leurs priorités. Au-delà des collaborateurs, certaines agences ont associé des clients, des fournisseurs, des partenaires... Une dynamique a été engagée, permettant de sensibiliser les salariés à des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, et ainsi passer à l'action concrète avec des résultats immédiats.

3 - CONSOMMATIONS MAJEURES ET IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

Les grandes sources de consommations et d'impacts sont les suivantes (dans l'ordre d'importance) :

- les déplacements (*mode de calcul : déplacements professionnels + personnels (domicile/travail)*) estimés à : 1 034 110 000 km (*versus 865 856 000 km en 2012 **). L'essentiel vient des déplacements professionnels en hausse liés à la croissance des activités du Groupe, et aussi d'une meilleure traçabilité des déplacements personnels. Cependant le Groupe a fortement investi ces dernières années dans des salles de télé-présence afin de diminuer les déplacements professionnels : 30 salles sont désormais opérationnelles ;
- l'énergie consommée estimée à : 173 201 MWH (*soit 173 201 270 KWH versus 185 070 100 KWH en 2012 **) dont près de 25 % issus de sources d'énergie renouvelable (*sur la base des déclarations données par les fournisseurs d'électricité*). Cette consommation a baissé par rapport à 2012, récompensant de manière plus visible les efforts entrepris ces dernières années pour réduire les consommations d'énergie dans les agences (politique du « switch off » des ordinateurs, des machines telles que les imprimantes et des lumières les nuits et week-ends). Lorsque le Groupe doit envisager des déménagements, l'efficacité énergétique des futurs locaux fait partie des critères de sélection ;
- les immobilisations (bâtiments, matériels de bureau incluant les équipements IT, serveurs...) ;
- les papiers : 1 560 tonnes ont été consommées en 2013 (*versus 1 792 tonnes en 2012 **) et les consommables (cartouches, fournitures...) ;

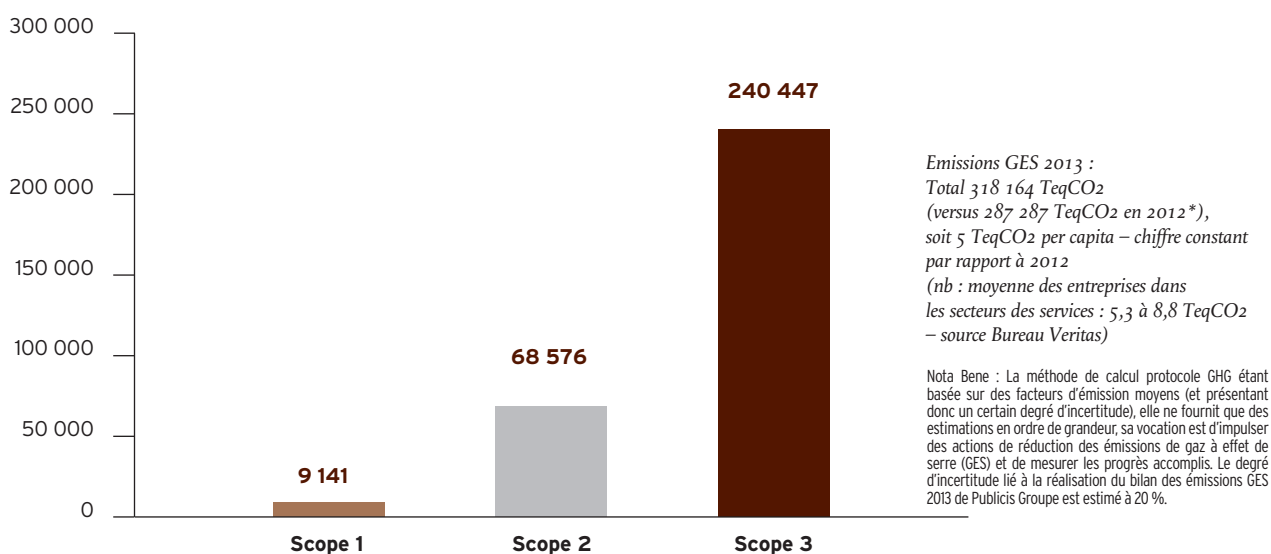
Par ailleurs :

- la consommation d'eau est estimée à 777 020 m³ soit 12,4 m³ *per capita* - en baisse *per capita* par rapport à 2012 (732 000 m³ en 2012 * *soit 12,7 m³ per capita*). Compte tenu des activités de services du Groupe, il reste difficile de disposer des informations relatives aux sources d'approvisionnement ;
- le volume des déchets est estimé à 5 750 tonnes (*en hausse par rapport 2012 * avec 4 580 tonnes, ce qui s'explique par une meilleure traçabilité des données*). L'essentiel de ces volumes constitué de papiers et cartons sont traités dans des filières de recyclage avec traçabilité (certaines agences ayant une traçabilité en place pour 100 % de ces volumes en fonction du dispositif local en place et des prestataires retenus).

4 - BILAN DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Pour la 5^e édition, le bilan des émissions de gaz à effet de serre suivant la méthode du GHG *protocol* (ou bilan carbone calculé les années précédentes) a été calculé avec l'appui de Bureau Veritas. Le périmètre pris en compte représente plus de 97 % du Groupe. Si la méthode et le périmètre sont les mêmes qu'en 2012, le total des émissions apparaît en légère hausse pour deux raisons : d'une part, le Groupe est en croissance, il y a donc un effet mécanique naturel, d'autre part, l'essentiel des impacts majeurs se trouve dans l'augmentation des transports, et notamment une meilleure traçabilité des transports personnels.

ÉMISSIONS 2013 - GHG PROTOCOL



Remarques - Impacts environnementaux non applicables à Publicis Groupe

Compte tenu des activités de services et de prestations intellectuelles du Groupe, certaines informations requises dans le décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle II sont peu adaptées, à savoir :

- les mesures de prévention, de réduction ou de réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ;
- la prise en compte des nuisances sonores ou de toute autre forme de pollution spécifique à une activité ;
- l'utilisation des sols ;
- la protection de la biodiversité ;
- provisions et garanties pour risques en matière d'environnement.

1.4.5 RAPPORT DE VÉRIFICATION DES AUDITEURS EXTERNES INDÉPENDANTS

À la demande de Publicis Groupe, SGS ICS a procédé à la vérification des informations figurant dans le rapport de gestion établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013, en vertu du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, portant sur l'application de l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 et de l'article 12 de la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 qui ont modifié l'article L. 225-102-1 du Code de commerce et de l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport sur la gestion de la Société comprenant les informations sociales, environnementales et sociétales, de définir le ou les référentiels utilisés s'il y a lieu pour l'établissement des données quantitatives ou qualitatives et d'en assurer la mise à disposition.



La responsabilité de SGS ICS 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 des actions qui en découlent ;
- comparer la liste des informations mentionnées dans le rapport de gestion 2013 de Publicis Groupe 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 constate que Publicis Groupe se conforme volontairement aux indicateurs du référentiel GRI G4 « Critères Essentiels » en matière sociale et environnementale et l'a pris en considération dans sa mission de vérification.

DILIGENCES

SGS ICS a conduit sa mission auprès de Publicis Groupe incluant ses filiales et sociétés sous contrôle sur un périmètre géographique international, Publicis Groupe établissant des comptes consolidés.

SGS ICS a conduit sa mission du 19 novembre 2013 au 12 mars 2014, en menant des entretiens auprès des personnes concernées par la collecte, la validation et la publication des données quantitatives et informations qualitatives auprès de la Holding et de plusieurs de ses filiales en France (6 agences), au Royaume-Uni (10 agences), aux États-Unis (20 agences), au Brésil (2 agences) et en Chine (3 agences), représentant plus de 25 % des effectifs.

- SGS ICS a revu la fiabilité du référentiel interne, des procédures de contrôle interne et des systèmes d'agrégation des données et des informations, sur chacun des sites ;
- pour les données chiffrées, nous avons procédé sur chacun des sites par sondage, vérification des formules de calcul et rapprochement des données avec les pièces justificatives sur 16 indicateurs (données quantitatives) et 5 indicateurs (informations qualitatives) sélectionnés au regard de leur pertinence (conformité à la loi et prise en compte du secteur d'activité), leur fiabilité, leur neutralité et leur exhaustivité. Des contrôles aléatoires ont été réalisés sur les données quantitatives et qualitatives en phase finale de consolidation ;
- neuf auditeurs ont été affectés à cette mission de vérification sous la direction d'un vérificateur principal ;
- outre les interviews et réunions auprès des équipes des 41 filiales impliquées dans le processus de collecte, de validation et de publication des données et des informations, des entretiens ont été menés auprès de la Direction générale, du secrétariat général, de la Direction administrative et financière, de la Direction de l'audit interne, de la Direction des achats, de la DSI, de la Direction de la communication et de la Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise.

DÉCLARATION D'INDÉPENDANCE ET DE COMPÉTENCE

SGS est le leader mondial de l'inspection du contrôle, de l'analyse et de la certification. Reconnu comme la référence en termes de qualité et d'intégrité, SGS emploie plus de 80 000 collaborateurs, et exploite un réseau de plus de 1 500 bureaux et laboratoires à travers le monde.

SGS ICS est la filiale française détenue à 100 % par le Groupe SGS. SGS ICS déclare que sa mission et son avis ont été élaborés en toute indépendance et impartialité vis-à-vis de Publicis Groupe et que les travaux menés ont été conduits en adéquation avec le code d'éthique du Groupe SGS et conformément aux bonnes pratiques professionnelles d'un organisme tiers indépendant.

Les vérificateurs sont habilités et mandatés sur chaque mission sur la base de leurs connaissances, expériences et qualifications.

ATTESTATION ET AVIS MOTIVÉ

Sur la base de l'exposé des orientations en matière de développement durable de Publicis Groupe, des conséquences sociales et environnementales liées à ses activités, de ses engagements sociétaux et des diligences mises en œuvre,

- nous attestons que les informations mentionnées dans le rapport de gestion 2013 de Groupe Publicis sont conformes 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 2013.



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

OBSERVATIONS

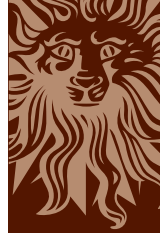
- Le référentiel interne de reporting des indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux, a fait l'objet d'apports destinés à en améliorer la pertinence. La formation destinée à l'ensemble des contributeurs et validateurs du monde entier a été dans l'ensemble bien suivie ;
- Publicis Groupe s'est doté d'un nouveau système d'information « Norma » afin d'améliorer la collecte des informations qualitatives. L'objectif a été globalement atteint. La bonne utilisation de ce nouveau logiciel devra être approfondie dans certaines agences ;
- si la collecte et la consolidation des informations se sont améliorées, il conviendrait néanmoins de travailler à une meilleure compréhension et appropriation des indicateurs par l'ensemble des contributeurs ;
- le contrôle interne intègre désormais le contrôle des données extra-financières des agences. Nos audits sur site attestent du déploiement de cette nouvelle procédure.

Fait à Arcueil, le 14 mars 2014

Le Directeur technique d'inspection,

SGS ICS France

Moncef BOURKAIB



PRÉSENTATION DU GROUPE

2.1 Chiffres clés	64	2.5 Investissements	82
Principaux chiffres clés	64	2.5.1 Principaux investissements réalisés au cours des trois dernières années	82
2.2 Historique du Groupe	65	2.5.2 Principaux investissements en cours	86
2.3 Organigramme	68	2.5.3 Principaux investissements à venir	86
2.3.1 Description sommaire du Groupe	68	2.6 Contrats importants	87
2.3.2 Filiales importantes	68	2.7 Recherche et développement	88
2.4 Activités et stratégie	69	2.8 Facteurs de risque	90
2.4.1 Introduction	69	2.8.1 Risques liés au secteur de la publicité et de la communication	90
2.4.2 Stratégie	69	2.8.2 Risques réglementaires et juridiques	92
2.4.3 Principales activités et organisation du Groupe	73	2.8.3 Risques liés aux fusions et acquisitions	92
2.4.4 Patrimoine	75	2.8.4 Risques liés à la présence internationale du Groupe	94
2.4.5 Principaux clients	75	2.8.5 Risques financiers	94
2.4.6 Principaux marchés	77	2.8.6 Assurances et couvertures de risque	95
2.4.7 Saisonnalité de l'activité	78		
2.4.8 Concurrence	78		
2.4.9 Contexte réglementaire	78		
2.4.10 Préparation de la fusion entre égaux entre Publicis Groupe et Omnicom	79		

2.1 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 2013 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 2013, 2012 et 2011 sont extraites des comptes consolidés de Publicis Groupe présentés dans le présent document et établis selon les normes IFRS. Ces comptes ont été audités par les commissaires aux comptes de Publicis Groupe, Mazars et Ernst & Young et Autres.

PRINCIPAUX CHIFFRES CLÉS

En millions d'euros, à l'exception des % et des données par action (en euros)	2013	2013 *	2012 **	2011 **
Données extraites du compte de résultat				
Revenu	6 953	6 953	6 610	5 816
Marge opérationnelle avant amortissements	1 227	1 265	1 188	1 032
En % du revenu	17,6 %	18,2 %	18,0 %	17,7 %
Marge opérationnelle	1 107	1 145	1 062	929
En % du revenu	15,9 %	16,5 %	16,1 %	16,0 %
Résultat opérationnel	1 123	1 161	1 045	912
Bénéfice net (part du Groupe)	792	816	732	596
Bénéfice net par action ⁽¹⁾	3,67	3,79	3,64	2,94
Bénéfice net par action (dilué) ⁽²⁾	3,54	3,64	3,34	2,63
Dividende attribué à chaque action	1,10		0,90	0,70
Free cash flow avant variation du besoin en fonds de roulement	901		757	702
Données extraites du bilan				
	31 décembre 2013		31 décembre 2012 **	31 décembre 2011 **
Total de l'actif	17 111		16 605	16 450
Capitaux propres, part du Groupe	5 094		4 614	3 900

* Hors coûts liés au projet de fusion entre Publicis Groupe et Omnicom.

** Conformément à la norme IAS 19 révisée applicable au 1^{er} janvier 2013, les informations comparatives de l'année 2012 et 2011 ont été retraitées (cf. note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés présentés au chapitre 4). L'impact sur la marge opérationnelle est de (2) millions d'euros en 2012 et 2011, (5) et (4) millions d'euros sur le résultat net part du Groupe 2012 et 2011, 1 et 2 millions sur les capitaux propres part du Groupe 2012 et 2011.

(1) Le nombre moyen d'actions utilisé pour le calcul du bénéfice net par action s'élève à 215,5 millions d'actions pour l'exercice 2013, 201,0 millions d'actions pour l'exercice 2012 et 202,5 millions d'actions pour l'année 2011.

(2) Le nombre moyen d'actions utilisé pour le calcul du bénéfice net par action (dilué) s'élève à 224,4 millions d'actions pour l'exercice 2013 et 224,1 millions d'actions pour l'exercice 2012 et 237,1 millions d'actions pour l'année 2011. Il comprend les stock-options et les actions gratuites, les bons de souscription d'actions et les emprunts convertibles ayant un effet dilutif. Pour ce qui est des stock-options et des bons de souscription d'actions, sont dilutifs ceux dont le prix d'exercice est inférieur au cours moyen de la période.



2.2 Historique du Groupe

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

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

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

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

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

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) qui fusionne avec le réseau européen. Publicis accroît ainsi sa présence mondiale, notamment grâce à la notoriété acquise auprès des entreprises américaines à la suite de cette alliance.

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

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

En 2000, Publicis acquiert Saatchi & Saatchi, célèbre groupe à l'histoire tumultueuse, dont le talent et la créativité sont mondialement reconnus. Cette acquisition marque une étape clé du développement du Groupe en Europe et aux États-Unis. En septembre, Publicis Groupe s'introduit à la Bourse de New York.

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



PRÉSENTATION DU GROUPE

Historique du Groupe

2

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

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

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

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

En 2007, le Groupe a décidé 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 les deux secteurs à forte croissance que sont la communication interactive et les pays émergents.

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

Le fait qui illustre le plus visiblement la transformation du Groupe a sans doute été, dans un contexte de très forte croissance du numérique, le lancement de VivaKi, une nouvelle initiative destinée à optimiser les performances des investissements des annonceurs et à maximiser les gains de parts de marché de Publicis Groupe. Simultanément, le Groupe a créé, dans le cadre du VivaKi Nerve Center, une nouvelle plateforme technologique, le plus grand réseau « d'audience à la demande » (AOD - *Audience on Demand*) adossé aux technologies de Microsoft, Google, Yahoo! et PlatformA (AOL) - offrant 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.

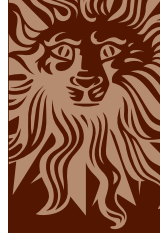
En octobre 2009, l'acquisition de Razorfish - deuxième agence interactive du monde après Digitas - auprès de Microsoft apporte de nouvelles compétences dans les activités numériques, notamment dans l'e-commerce, le marketing interactif, les moteurs de recherche, la stratégie et la planification, le marketing des réseaux sociaux ou encore la résolution de problèmes d'architecture et d'intégration technologiques. À la faveur de cette acquisition, Publicis Groupe et Microsoft ont conclu une alliance stratégique qui doit permettre d'une part le développement des offres de Microsoft et d'autre part de nouvelles opportunités pour les clients de Publicis Groupe.

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

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

Publicis Groupe a accédé en 2009 à la troisième place du classement mondial des grands groupes de communication, devançant son concurrent IPG.

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 à forte croissance, comme la Chine, le Brésil et l'Inde. Ces deux piliers de la stratégie, le numérique et les pays à forte croissance, représentent à fin 2010 près de la moitié des revenus de Publicis Groupe.



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 à forte croissance. Ainsi le Groupe a réalisé les acquisitions de Rosetta, l'une des plus grandes agences numériques d'Amérique du Nord et de Big Fuel, unique agence spécialisée dans les réseaux sociaux, basée à New York, renforçant de façon très solide ses positions dans le numérique et a également acquis les agences Talent et DPZ au Brésil et Genedigi en Chine.

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

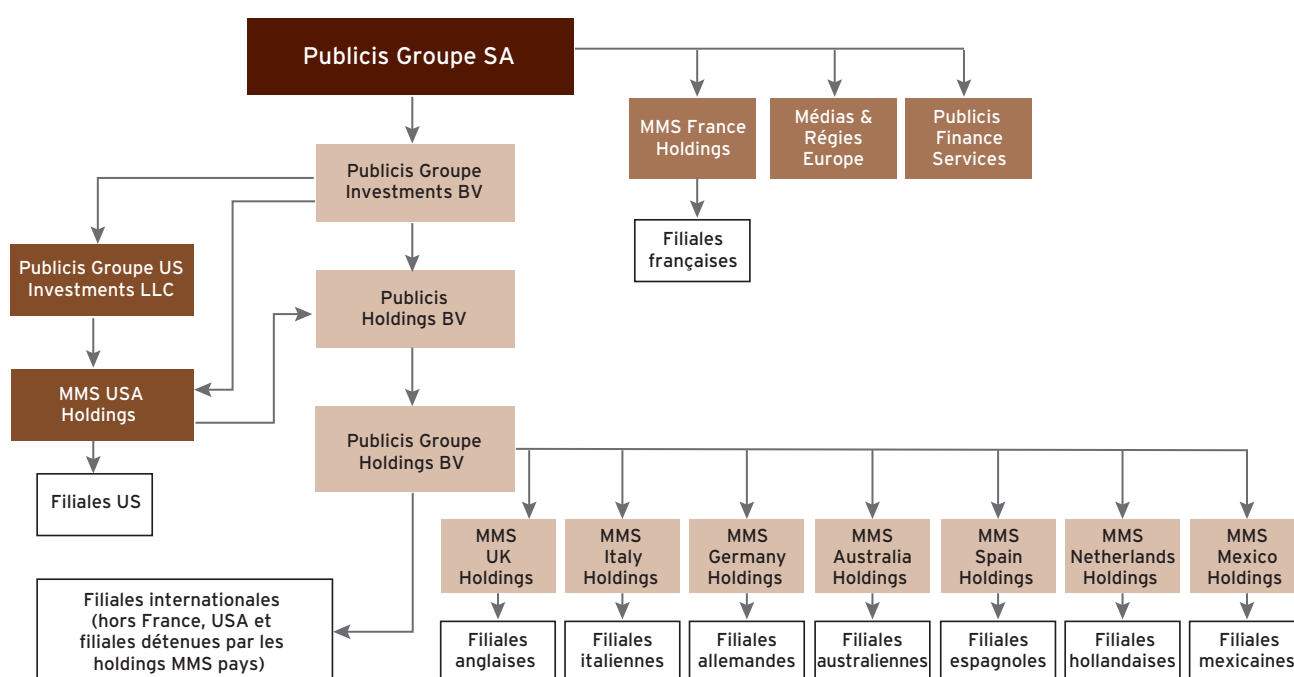
Au cours de l'année 2013 Publicis Groupe a mené une politique d'acquisitions active, particulièrement dans les activités numériques et partout dans le monde afin d'atteindre la masse critique dans les différentes activités, notamment le digital, et les pays où il est implanté et de bénéficier d'effets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

Le 27 juillet 2013, un accord a été conclu en vue d'une fusion entre égaux entre Publicis Groupe et Omnicom Group. Cette fusion entre égaux, dont la réalisation est prévue au cours de l'année 2014, permettra de créer le leader mondial dans le secteur de la communication, de la publicité, du marketing et des services numériques.

2.3 Organigramme

2.3.1 DESCRIPTION SOMMAIRE DU GROUPE

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013 ⁽¹⁾



Les dirigeants de la société mère peuvent exercer des mandats dans des filiales (voir la liste des mandats et fonctions des membres du Directoire au chapitre 1.1.1 « Conseil de surveillance et Directoire »).

2.3.2 FILIALES IMPORTANTES

La liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2013 figure en note 32 des comptes consolidés reproduits au chapitre 4.6 du présent document.

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

Aucune des sociétés figurant dans la liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2013 n'a été cédée à la date du présent document. La majorité des filiales du Groupe est contrôlée à 90 % au moins par Publicis Groupe.

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

Toutefois, ces filiales ne possèdent pas d'actifs significatifs et ne sont pas amenées à porter de dette ni de trésorerie significatives, la dette et la trésorerie du Groupe étant en effet détenues ou contrôlées à 100 % par Publicis Groupe.

Publicis Groupe SA n'a procédé au cours de l'exercice 2013 à aucune prise de participation significative dans une société ayant son siège en France.

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



2.4 Activités et stratégie

2.4.1 INTRODUCTION

Présent dans 108 pays sur les cinq continents et dans plus de 200 villes, Publicis Groupe rassemble environ 62 000 collaborateurs au 31 décembre 2013. Outre sa place de 3^e groupe mondial, il occupe l'une des premières positions sur les 15 premiers marchés publicitaires mondiaux à l'exception du Japon. Toutes activités confondues, le Groupe se classe parmi les tout premiers groupes de communication en Europe, en Amérique du Nord, au Moyen-Orient, en Amérique latine et en Asie, occupe la première place dans l'activité media (achat d'espace) aux États-Unis et la seconde à l'échelle mondiale.

Bien que le système interne de gestion, de reporting et de rémunération ne soit pas organisé par discipline, le Groupe communique aux marchés financiers une indication du poids de chacun des secteurs au sein desquels il opère, dans le seul but de faciliter les comparaisons sectorielles. Les principales activités du Groupe sont les activités purement numériques devenues le segment le plus important du Groupe avec une part de 38 % du revenu total devant la partie publicitaire dite « analogique » (30 %), les activités spécialisées et de services marketing (16 %) et media (16 %).

La réussite de VivaKi, initiative stratégique mise en œuvre en 2008 avec la création d'une plateforme accueillant Starcom MediaVest, ZenithOptimedia, Digitas, Razorfish et Denuo, a permis d'initier le plan VivaKi 2.0 concentrant l'activité de VivaKi sur ses activités d'innovation tant dans les services avec le développement de AOD (*Audience on Demand*) qu'avec la création de « produits » tels que eCRM365 ou FLUENT qui permettent aux clients externes et internes de bénéficier des solutions et des services les plus innovants de l'univers numérique, en fort développement.

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

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

2.4.2 STRATÉGIE

De tout temps, Publicis Groupe s'est efforcé d'anticiper les évolutions du marché et des comportements des consommateurs, afin d'être toujours à même de bien servir ses clients et de leur faire bénéficier des mouvements porteurs de progrès, de croissance et d'économies. Dès le milieu des années 1990, la stratégie du Groupe avait anticipé deux grandes tendances qui structurent le secteur de la communication : la mondialisation et la communication holistique.

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

L'anticipation des besoins des annonceurs en matière de communication intégrée ou holistique conduit le Groupe à créer de nouvelles façons de travailler, transversales, multidisciplinaires et complètes. Publicis Groupe, pionnier dès le milieu des années 1990 de ces techniques de communication, a su développer des approches spécifiques et en faire bénéficier ses clients.

Patiemment et à coups de développements organiques, de créations d'agences ou d'acquisitions, Publicis Groupe a construit une offre très substantielle, avec des activités numériques en fort développement dans les media, les services marketing (e-commerce, m-commerce) et agences spécialisées - SAMS - et dispose aujourd'hui d'un potentiel de croissance renouvelé.

Près de 20 ans plus tard, Publicis Groupe, en droite ligne avec ses choix et attentif aux évolutions du marché, accélère ses investissements dans les nouvelles technologies de l'information, en faisant des acquisitions majeures dans d'importantes agences de communication interactive : Digitas en 2007, puis Razorfish en 2009, respectivement première et deuxième agences de communication interactive puis Rosetta en 2011 et LBI en 2013. Dans le même temps, le Groupe investit dans de nombreuses structures dans ces disciplines à travers le monde, que ce soit en Europe, aux États-Unis ou dans des pays à forte croissance.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Activités et stratégie

2

L'analyse stratégique faite par le Groupe lui a de nouveau permis de prendre de l'avance sur la concurrence et d'occuper des positions clés porteuses d'innovation, de croissance et d'avenir : l'offre dans les nouvelles technologies lui permet d'occuper aujourd'hui une place de leader dans ce segment extrêmement porteur et vital pour l'avenir de la communication.

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

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

- fortement focalisé sur la prestation « clients », leur accompagnement et la performance de leurs investissements marketing ;
- nettement en tête en matière de création selon les différents palmarès - notamment au Gunn Report où, depuis 2004, Publicis Groupe est à la première place pour la performance créative -, démontrant ainsi son souci constant d'apporter à ses clients à chaque fois des idées novatrices, fortes, construisant les images et les marques, qui tissent les liens avec les consommateurs sur le territoire précieux de l'émotion ;
- doté des meilleurs outils d'analyse, de mesure et de recherche, permettant d'être constamment à la pointe des innovations en matière de placements media et d'apporter aux clients les meilleurs rendements (ROIs = *return on investment* ; *return on involvement*). Les agences media du Groupe (Starcom MediaVest, ZenithOptimedia) jouissent d'une reconnaissance indiscutable du marché, d'une croissance soutenue, d'un positionnement fort dans les médias digitaux et d'un très beau palmarès en gains de nouveaux budgets ;
- à la tête du troisième réseau mondial de communication spécialisé dans les relations presse, la communication corporate et l'événementiel autour de MSLGROUP avec une position de leader sur le marché chinois et indien ;
- fort d'une forte capacité d'innovation et d'expérimentation, avec par exemple la création de VivaKi et qui permet au Groupe d'être en avance sur la demande et de dialoguer de manière privilégiée avec les grandes plateformes et médias numériques ;
- bénéficiant d'une dynamique appuyée par les grandes agences créatives du Groupe, qui figurent parmi les plus belles enseignes du marché. Pour ne citer qu'eux, Leo Burnett, Publicis ou Saatchi & Saatchi témoignent, avec des spectaculaires conquêtes de budgets et une belle croissance, de la qualité de la réflexion, de la créativité des équipes et de leur engagement auprès de leurs clients ;
- ayant une capacité dans le numérique unique : reposant à la fois sur de grandes agences spécialisées numériques, comme DigitalLBI, Razorfish ou Rosetta et sur toutes les compétences numériques intégrées au sein des réseaux - Leo Burnett, Publicis Worldwide, Saatchi & Saatchi, ZenithOptimedia, Starcom MediaVest Group, MSLGROUP ou Publicis Healthcare Communications Group mais aussi VivaKi. L'offre de Publicis Groupe est véritablement unique, répondant à toutes les nouvelles contraintes technologiques et à tous les besoins nouveaux des clients du Groupe qui bénéficient d'une offre intégrée.

Ces caractéristiques sont autant d'avantages pour le Groupe au moment où les modèles classiques de la communication doivent être révisés sous la pression des mutations sociologiques, technologiques ou du monde des nouveaux media.

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

Les idées force de cette stratégie sont les suivantes :

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

Le Groupe a créé, dans le cadre de VivaKi une nouvelle plateforme technologique, le plus grand réseau « d'audience à la demande » adossé aux technologies de Microsoft, Google, Yahoo! et PlatformA, offrant aux annonceurs la possibilité de toucher des audiences définies avec précision partout dans le monde, en une seule campagne et sur des réseaux multiples.

Ce projet novateur s'inscrit parfaitement dans les objectifs stratégiques de Publicis Groupe :

- accéder à de nouveaux standards ;
- s'ouvrir à toute forme de collaboration avec les propriétaires de media et nos clients ;
- bénéficier de l'effet d'échelle afin de créer des standards pour nos clients qui prennent mieux en compte le consommateur ;
- apporter à nos clients toute solution qui permettrait d'améliorer la performance et de réduire les coûts.

Cette création, pièce maîtresse de la stratégie du Groupe, permet :

- de mieux répondre aux besoins des annonceurs en leur offrant des solutions qui intègrent tous leurs besoins de communication sans silo et de manière très performante, rapide et actuelle. Les clients de Publicis Groupe bénéficient ainsi d'un accès au futur avant leurs concurrents ;
- de regrouper tous les moyens d'études, de recherches, les outils et les talents (rares dans cet univers) au sein de VivaKi offrant ainsi à toutes les structures du Groupe les solutions numériques les plus avancées ;
- de favoriser ainsi une collaboration avec les grandes plateformes électroniques. Après l'accord avec Google en 2008 et Microsoft en 2009, fruit d'une vision partagée de l'utilisation des nouvelles technologies pour le développement de la publicité, plusieurs autres accords de collaboration ont été conclus avec les « majors » du numérique, évitant ainsi d'engager des investissements massifs dans les technologies éphémères et offrant une avancée et de nouvelles opportunités au bénéfice des clients :
 - *Audience on Demand* avec Yahoo!, Microsoft et PlatformA (AOL),
 - *Mobile Communication* avec Yahoo! et PhoneValley, filiale de Publicis Groupe,
 - *The Pool* dans l'établissement d'un standard vidéo pour la publicité.

Le développement de AOD (*Audience on Demand*) et la création de « produits » tel que FLUENT, outil permettant de créer une seule application intégrée pour cibler, distribuer et gérer des campagnes multicanal se poursuit à l'échelle mondiale. AOD est ainsi présent dans plus de 30 pays. Un accord de distribution a été conclu avec Adobe.

Toujours dans le numérique, Publicis Groupe et IBM, fortes de leur position unique pour déterminer l'avenir du e-commerce, ont conclu un partenariat mondial. Cette collaboration capitalise sur les forces respectives des partenaires : à la solide expérience de Publicis Groupe en matière de « consumer insight », de technologie et de construction d'un écosystème d'e-commerce autour des transactions, s'ajoutent la technologie, l'expertise et la capacité d'innovation d'IBM. Au cours des deux prochaines années, Publicis Groupe mettra en place quatre plateformes de commerce mondiales. L'acquisition de l'agence Rosetta a été un élément moteur de cet accord grâce à la collaboration développée avec IBM et l'expertise acquise dans le e-commerce.

La mise en œuvre de cette stratégie s'accompagne de diverses initiatives menées en parallèle en vue de réduire ses coûts de fonctionnement et consistant notamment en un partage des ressources entre unités opérationnelles, une centralisation des fonctions administratives au sein des centres de ressources partagés ainsi qu'une politique d'achats centralisée. Ces actions permettent également une intégration réussie des acquisitions, la mise en œuvre d'importantes synergies, la garantie d'un meilleur respect des règles internes du Groupe et un renforcement ainsi qu'une simplification du bilan de la Société. Ces opérations d'optimisation se poursuivent, très naturellement inscrites dans la volonté du Groupe d'offrir les meilleurs services au meilleur coût à ses clients. Dans cette optique, Publicis Groupe procède désormais à la régionalisation de ses centres de ressources partagées, à l'optimisation des opérations d'achat d'espace et au regroupement de certaines activités de production en « plateformes d'excellence » avec le lancement de Prodigious au Costa Rica en 2013. Par ailleurs le Groupe a décidé de la mise en place d'un ERP visant à implanter un système d'information unique, transversal et mondial.

Simultanément une politique volontariste de génération de liquidités et de désendettement lui a notamment permis de bénéficier depuis 2005 d'une notation officielle *investment grade* de la part des agences Moody's et Standard & Poor's (voir détails au 2.8.5 « Risques financiers »).

Le Groupe occupe des positions centrales dans le numérique et dans les marchés émergents ; il s'agit de les renforcer et de poursuivre la stratégie annoncée :

- en continuant le développement de produits dans les activités numériques permettant l'optimisation des campagnes ;
- en développant les activités de e-commerce et de e-CRM ;
- en accélérant la croissance du Groupe sur des économies émergentes ciblées. Le Groupe souhaite poursuivre le développement, essentiellement par acquisitions, de sa présence sur les marchés à forte croissance qu'il estime prometteurs malgré leur volatilité inhérente au développement rapide de ces économies, et qui connaissent une croissance nettement supérieure à la moyenne du marché mondial ;
- en se donnant des objectifs de croissance externe inscrits dans une politique financière saine. Les acquisitions du Groupe doivent répondre à une logique de rentabilité et de solidité financière. Le Groupe entend privilégier des cibles présentant un potentiel significatif de synergies ou d'amélioration du taux de marge opérationnelle et bien entendu présentant une bonne adéquation à sa culture et à ses valeurs ;
- en encourageant l'implication des salariés les plus moteurs sur ces critères (environ 1 000), en liant fortement leur rémunération annuelle et leur bonus à long terme à l'obtention de résultats en termes de croissance et de marge.

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, MySpace, Twitter - le développement de la télévision numérique et la multiplication des canaux, enfin le changement des modes de consommation et du consommateur, la fragmentation et la complexification croissante créés par l'interactivité de tous les acteurs ont conduit la mise en œuvre de la première étape de la stratégie de Publicis ces dernières années. Depuis 2006, le Groupe a mis l'accent sur le développement des activités numériques qui sont passées de 7 % du revenu total en 2006 à 38,4 % en 2014. De même, le Groupe a élargi sa présence dans les économies à forte croissance qui représentent aujourd'hui 24,4 % du revenu. Cette orientation stratégique se poursuivra



PRÉSENTATION DU GROUPE

Activités et stratégie

avec l'objectif pour le Groupe de tirer, à terme, environ 75 % de ses revenus de ces deux segments en croissance que sont le numérique et les économies émergentes, contre 55 % en 2012.

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

La stratégie qui consiste pour Publicis Groupe à être le meilleur exige que l'on puisse aider les clients à bien utiliser les quantités croissantes de données et de technologies disponibles. Une population grandissante découvre et choisit ce qu'elle souhaite, quand elle le souhaite. Les media sont disponibles à la demande et ceci ne fait que s'accélérer grâce aux nouveaux routeurs, aux nouveaux réseaux, aux nouveaux outils. VivaKi apporte ses compétences aux agences media, afin de les aider à cibler les audiences directement (*Audience on Demand*), à construire de nouveaux modèles en comparant les données des clients avec les données relatives à ce que les personnes lisent ou recherchent (*Data on Demand*) et enfin à pouvoir faire la lecture de la réalité de la marque et des ventes dans le but de constamment affiner les campagnes (*Insight on Demand*).

Razorfish, DigitalLBI ou Rosetta apportent dorénavant leur expertise dans le e-commerce et le e-CRM.

Les clients du Groupe sont aujourd'hui à la recherche des idées les plus créatives et saisissantes afin de s'exprimer dans un monde de la communication fragmenté et encombré ; de la même manière, ces clients ont besoin des plus grandes compétences dans l'utilisation des technologies et des données afin que ces idées retiennent précisément l'attention des bonnes personnes.

Tous les investissements à venir s'inscrivent, comme par le passé, dans une stratégie choisie dont le but est de concevoir un Groupe qui soit le meilleur créateur de valeur pour ses clients et ses actionnaires en bénéficiant de la plus robuste combinaison de créativité, de sciences des données et de technologie.

Ce développement de la stratégie s'accompagnera d'investissements dans les talents, la technologie et les économies émergentes. Dans les talents afin d'accroître l'expertise numérique, l'excellence créative afin d'enrichir les contenus, de renforcer les équipes stratégiques et de favoriser l'innovation et l'offre de nouveaux services. Dans les technologies du numérique en poursuivant le développement des activités à l'international, en renforçant les agences et en développant les partenariats stratégiques et les initiatives avec les grands acteurs de l'Internet permettant à Publicis Groupe de rester à la pointe et d'anticiper les changements et évolutions des industries de la communication. Dans les économies à forte croissance, les investissements seront conçus pour renforcer la présence de toutes les entités de Publicis Groupe dans le monde.

Publicis Groupe s'attache à faire en sorte que toutes ses unités soient en mesure d'offrir ces deux aspects - créativité et technologie - pour créer de la valeur pour les clients. Grâce à une centralisation des fonctions support, le Groupe doit libérer des ressources qui pourront être réinvesties dans la créativité. La créativité est au cœur de la stratégie du Groupe, discutée à toutes les réunions de dirigeants. C'est un vecteur incontournable qui a permis à Publicis Groupe d'être en tête du peloton pour les gains de nouveaux budgets.

Pour mener à bien cette ambition, Publicis Groupe doit se pencher sur les nouveaux modes de partenariats et de rémunération à mettre en place avec ses clients. Le fournisseur de services est rémunéré en fonction du temps passé, alors que le créateur de valeur l'est en fonction de la richesse générée et partagée avec ses clients. L'ambition de Publicis Groupe, fort de son leadership dans les idées créatives, le New Business et le numérique, est de faire reconnaître mieux encore sa contribution au succès de ses clients, en innovant dans les modèles d'organisation et de partenariat, avec une ambition de stratégie de partage de la valeur créée, tout en demeurant prudent et ouvert dans ses investissements, recherchant les partenariats avec les plus grandes plateformes technologiques à l'instar des alliances développées avec Google, Microsoft, Yahoo ! et les opérateurs de téléphonie mobile.

Enfin, avec les clients, les salariés du Groupe constituent l'actif stratégique à l'égard duquel les objectifs du Groupe sont très clairs. Le Groupe veut apporter aux meilleurs talents le cadre professionnel le plus propice à leur épanouissement, être le meilleur employeur du secteur en offrant des opportunités de développement de carrière et de formation sans pareil, avec un niveau d'éthique conforme à l'histoire de Publicis et une approche humaine qui ont toujours été sa « marque », et enfin permettre à ses salariés de se sentir en confiance pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes et soient en harmonie avec les valeurs fondamentales du Groupe.

2.4.3 PRINCIPALES ACTIVITÉS ET ORGANISATION DU GROUPE

Le Groupe propose un ensemble de services de publicité et de communication très variés, adapté aux besoins particuliers de chaque client, dans une approche holistique et mondiale. Ces services recouvrent trois grandes catégories :

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

Les activités purement numériques - le digital - sont devenues le segment le plus important du Groupe devant la partie créative « analogique », les activités spécialisées et de services marketing et les activités media.

PUBLICITÉ

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

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

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

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

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

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

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

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 RÉSEAUX DE PUBLICIS GROUPE

- **Publicis Worldwide** : ce réseau, basé à Paris, est implanté dans 82 pays sur tous les continents, notamment en Europe et aux États-Unis (dont les agences Marcel, Duval Guillaume, et Publicis & Hal Riney). Il comprend les réseaux Publicis Dialog présents dans 44 pays et Publicis Modem (dédié à l'offre numérique), présent dans 40 pays en vue de réaliser une offre holistique.

Son offre globale d'expertises inclut la publicité, la communication interactive et le marketing digital (Publicis Modem), le CRM et le marketing direct (Publicis Dialog) ;

- **Leo Burnett** : basé à Chicago, le réseau est présent dans 84 pays à travers le monde. Il possède le réseau international Arc Worldwide pour les *marketing services* - SAMS - dédié principalement aux services de marketing direct, interactif et à la promotion des ventes. Par ailleurs, Leo Burnett dispose d'autres agences ou entités publicitaires indépendantes, généralement plus locales ou régionales et qui ont un positionnement bien spécifique (notamment dû à leur structure et styles créatifs) pour répondre aux besoins particuliers de certains clients ;
- **Saatchi & Saatchi** : ce réseau, basé à New York, est présent dans 80 pays sur les cinq continents. Il inclut principalement les agences Saatchi & Saatchi (dont les agences Team One et Conill aux États-Unis), ainsi que le réseau Saatchi & Saatchi X, spécialisé en marketing sur le point de vente (*shopper marketing*). Saatchi & Saatchi S, réseau créé en 2008 suite à l'acquisition d'Act Now, agence de conseil en matière de développement durable dont le savoir-faire est largement reconnu aux États-Unis, apporte à ses clients une force de proposition et de compréhension dans les sujets majeurs du développement durable aux plans économique, social et environnemental ;
- **Fallon** : un réseau basé à Minneapolis, fonctionnant à partir de plateformes régionales à Londres et Tokyo. « SSF » fédère les agences de Saatchi & Saatchi et de Fallon ;
- **Bartle Bogle Hegarty (BBH)** : ce réseau basé à Londres possède des plateformes régionales à Mumbai, New York, São Paulo, Shanghai et Singapour.

AGENCES SPÉCIALISÉES ET SERVICES MARKETING - SAMS

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

- **Communication Interactive** : les activités de communication numérique comprennent d'une part VivaKi, les agences « tout numérique » comme DigitaLBI, Razorfish, Rosetta et Big Fuel (acquise en 2011), Denuo, agence spécialisée dans le conseil et la veille dans le domaine des nouvelles technologies (Internet, jeux vidéo, téléphone mobile, iPods) et d'autre part toutes les agences intégrées aux divers réseaux de publicité de media du Groupe. On entend par activités numériques essentiellement la création de sites Internet institutionnels ou commerciaux, de sites intranet, conseil en marketing direct par Internet, l'expertise en réseaux sociaux, l'e-commerce, l'optimisation de la recherche de mots-clés sur les moteurs de recherche, la création publicitaire sur Internet (notamment bannières, fenêtres) et toute communication sur Internet ou mobile ;
- **Marketing direct, CRM (Customer Relationship Management)** : l'objectif est de créer un dialogue direct entre une marque et un consommateur (par opposition à la publicité traditionnelle qui s'adresse à une communication de masse) par différentes méthodes (courrier, Internet, téléphone) et d'en développer la fidélisation. Grâce aux opérations CRM, le Groupe assiste ses clients dans la création de programmes permettant d'atteindre les consommateurs individuels et d'accroître la fidélité à la marque. Par ailleurs, il fournit les outils et le support d'information appropriés, afin de rendre maximale l'efficacité de ces programmes ;
- **Promotion des ventes et marketing sur le point de vente** : conseil visant à déterminer le meilleur angle de dialogue avec le consommateur présent sur le lieu de vente, et mise en œuvre d'actions marketing afin de stimuler les ventes, soit directement sur le point de vente, soit par le biais de coupons de réduction, e-coupons ou d'autres techniques ;
- **Communication santé** : ce segment intéresse l'industrie pharmaceutique, les sociétés savantes, les hôpitaux, les assureurs mais aussi les entreprises de biens de consommation axées sur la préservation de la santé et du bien-être. Elle touche tant les professionnels de la Santé et autorités publiques, que le grand public. La communication santé englobe un grand nombre d'actions qui se déroulent de la conception jusqu'à la maturité du produit : conseil préalable à la mise sur le marché d'un produit, outils de communication (publicité, marketing direct, numérique, phoning...), formation médicale, communications scientifiques, relations publiques, événements et mise à disposition de forces de vente temporaires.

Les activités de relations publiques, de communication, de communication institutionnelle et financière et de communication événementielle sont regroupées depuis 2009 au sein de MSLGROUP :

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

MEDIA

Cette activité recouvre le conseil aux annonceurs sur l'utilisation optimale des media pour leurs campagnes de communication, ainsi que l'achat pour leur compte des espaces publicitaires dans les media selon leurs besoins.

Les activités de conseil (media-planning) et achat media ou achat d'espace sont exercées par Starcom MediaVest Group et ZenithOptimedia.

Les différents services proposés sont les suivants :

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



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

La structure opérationnelle est organisée autour de deux entités indépendantes, qui gèrent le conseil et l'achat media :

- ZenithOptimedia, basé à Londres et présent dans 74 pays, avec une forte présence au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Allemagne, en France et en Espagne, comprend Performics agence spécialisée dans la compréhension du comportement des internautes pour mieux les cibler et interagir avec eux ;
- Starcom MediaVest Group, basé à Chicago et implanté dans 80 pays, avec une forte présence aux États-Unis.

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

Médias & Régies Europe comprend notamment les entités Media Transports avec Métrobus (affichage en France), Media Gare et Media Rail, Régie 1 (radio en France) et Mediavision (cinéma principalement en France).

SIÈGE

Publicis Groupe SA est la société holding du Groupe dont la principale activité est d'assurer de façon permanente des prestations de conseil aux différentes sociétés du Groupe. Les coûts centraux de conseil rendu par la Société et ses filiales dédiées sont de l'ordre de 50 millions d'euros (hors coûts d'acquisition de filiales) en 2013, 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 645 millions d'euros en 2013 (53 millions d'euros en 2012).

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

2.4.4 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 2013, la valeur nette comptable des actifs immobiliers détenus en pleine propriété par le Groupe s'élevait à 169 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 47 millions d'euros au 31 décembre 2013, est l'immeuble Leo Burnett situé au 35 West Wacker Drive à Chicago, aux États-Unis (dont la valeur brute de 83 millions d'euros au 31 décembre 2013 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 2013, 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.

2.4.5 PRINCIPAUX CLIENTS

Publicis Groupe dispose d'un portefeuille clients diversifié et représentatif de l'économie mondiale. Le Groupe compte parmi ses clients un grand nombre occupant une position de leader mondial dans leur secteur (plus de la moitié du revenu est réalisée avec des clients internationaux, c'est-à-dire dont le budget est géré dans plus de cinq pays) ou une position de leader national. Les trente premiers clients représentent 41 % du revenu consolidé du Groupe (voir chapitre 4.6 « Notes annexes aux comptes consolidés » - note 26). Les délais de règlement sont conformes aux pratiques de marché et aux réglementations en vigueur dans chacun des pays dans lesquels le Groupe opère. La récurrence du revenu et des contrats est variable selon les clients. Toutefois, les revenus de Publicis Groupe se caractérisent par une forte proportion de clients fidèles sur de nombreuses années. La durée moyenne de rétention des dix principaux clients du Groupe s'élève à 45 ans.

Les principaux clients des grands réseaux du Groupe en 2013 sont indiqués ci-dessous :

- **Publicis Worldwide** : AXA, BNP Paribas, Citigroup, Deutsche Telekom, FIAT Group, Orange, Groupe Carrefour, Hilton, L'Oréal, Mc Donald's, Merck, Nestlé, Pfizer, Procter & Gamble, Qantas, Renault, sanofi, Siemens, Sony, UBS, Wal Mart, Wendy's ;

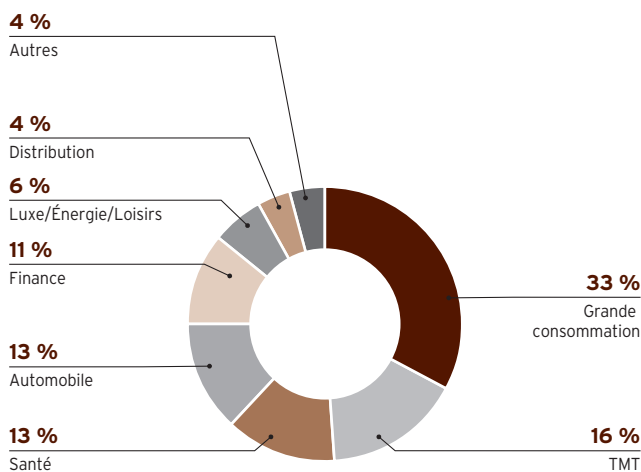


PRÉSENTATION DU GROUPE

Activités et stratégie

- **Leo Burnett** : Allstate, Coca-Cola Company, Diageo, Dubai Holding, FIAT Group, General Motors, Hallmark, Kellogg's/Keebler, McDonald's, Nestlé, Nintendo, Pfizer, Philip Morris International, Altria, Procter & Gamble, Samsung, Sprint Nextel ;
- **Saatchi & Saatchi** : ABInbev, Deutsche Telekom, Diageo, General-Mills, Honda, HSBC, Kraft, Lenovo, Mead Johnson, Mondelez, Novartis, Nestlé, Procter & Gamble, SAB Miller, Toyota, Visa, WalMart, Wendy's ;
- **BBH** : Barclay's, British Airways, Coca Cola Company, Diageo, Google, Perfetti, Sony, Unilever, Volkswagen, Virgin, Yum's Brand ;
- **Starcom MediaVest Group** : Allstate, Bank of America, Bristol-Myers Squibb, Coca-Cola Company, Comcast, Heineken, Honda, Kellogg's/Keebler, Kraft, Mars, Microsoft, Mondelez, Novartis, Procter & Gamble, Blackberry, Samsung, Sprint Nextel, Wal-Mart ;
- **ZenithOptimedia** : Deutsche Telekom, Fielmann Optical, Fox, General-Mills, JP Morgan, L'Oréal, LVMH, Nestlé, Oracle, Kering, Reckitt Benckiser, Richemont Groupe, sanofi, Telefonica, Toyota, Verizon, Walt Disney ;
- **Publicis Healthcare Communications Group** : Abbott Laboratories, Abbvie, Astellas, AstraZeneca, Boehringer, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly, Gilead Science, Glaxo Smith Kline, Merck & Co, Johnson & Johnson, Mylan, Novartis, Novo Nordisk, Otsuka American Pharma, Pfizer, Procter & Gamble, Roche, sanofi, Shire, Takeda Pharm, UCB Pharma ;
- **Digitas** : Aetna Life, American Express, Astra Zeneca, Bank of America, Blackberry, Comcast, Delta Airlines, eBay, General Motors, Goodyear, Honda, Johnson & Johnson, Liberty Mutual, Nissan, Procter & Gamble, Sprint Nextel, Sun Trust, Visa, Volkswagen, Volvo, Whirlpool ;
- **Razorfish** : Best Buy, Bridgestone, Citigroup, Daimler, Deutsche Telekom, Ford, Intel, Kraft, Kellogg's/Keebler, Mc Donald's, Microsoft, Motorola, Blackberry, Samsung, Starwoods, State Farm, Unilever, Uniqlo, Volkswagen ;
- **Rosetta Marketing Group** : Apple, Citizens Bank, Forest Laboratories, JP Morgan, Luxottica, Nationwide, Novartis, Otsuka American Pharma, Purdue Pharma, Blackberry, Samsung, Takeda Pharm, US Mint., Vivendi.

En 2013, les secteurs d'activité des clients du Groupe se répartissent comme suit dans le revenu total :



Sur la base de 1 899 clients représentant 83 % 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.

2.4.6 PRINCIPAUX MARCHÉS

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

DÉPENSES PUBLICITAIRES MONDIALES PAR GRANDES ZONES GÉOGRAPHIQUES *

(en millions de dollars)	2012 réalisé	En %	2013 estimé	En %	2014 prévisionnel	En %	Publicis Groupe répartition du revenu 2013 en %
Amérique du Nord	172 872	36 %	178 494	35 %	186 721	35 %	48 %
Europe	124 695	26 %	124 776	25 %	128 548	24 %	31 %
Asie Pacifique	140 773	29 %	148 628	29 %	158 022	30 %	12 %
Amérique latine	34 604	7 %	38 828	8 %	42 622	8 %	7 %
Afrique – Moyen-Orient	13 553	2 %	14 689	3 %	16 201	3 %	2 %
TOTAL	486 498	100 %	505 416	100 %	532 115	100 %	100 %

* Source-ZenithOptimedia : décembre 2013.

LES DIX PRINCIPAUX PAYS DU MARCHÉ PUBLICITAIRE MONDIAL

En 2013, au regard des dix principaux marchés publicitaires mondiaux, les dix premiers marchés de Publicis Groupe sont les suivants :

Classement marché mondial 2013 *	Classement Publicis Groupe 2013
1 États-Unis	1 États-Unis
2 Japon	2 France
3 Chine	3 Royaume-Uni
4 Allemagne	4 Chine
5 Royaume-Uni	5 Allemagne
6 Brésil	6 Brésil
7 Australie	7 Canada
8 France	8 Australie
9 Canada	9 Italie
10 Corée du Sud	10 Émirats Arabes Unis

* Source ZenithOptimedia : décembre 2013.

La stratégie de développement du Groupe dans les pays émergents devrait lui permettre à moyen terme d'aligner la position de la Chine au sein du Groupe avec la position de ce pays au sein du marché publicitaire mondial.

2.4.7 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.

2.4.8 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 2013 :

	Omnicom (US GAAP) (en millions)	WPP (IFRS) (en millions)	Interpublic (US GAAP) (en millions)	Publicis Groupe (IFRS) (en millions)
Chiffres publiés en monnaie locale	USD 14 585	GBP 11 019	USD 7 122	euros 6 953
Chiffres publiés en dollars	USD 14 585	USD 17 229 *	USD 7 122	USD 9 232 *

* Taux moyen 2013 : 1 \$ = 0,75317 €, 1 £ = 1,17767 €.

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

Publicis Groupe doit également faire face à la concurrence d'un certain nombre d'agences publicitaires locales indépendantes sur des marchés du monde entier, proposant des services au travers de ses agences marketing spécialisées - SAMS.

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.

2.4.9 CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE

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

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

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



2.4.10 PRÉPARATION DE LA FUSION ENTRE ÉGAUX ENTRE PUBLICIS GROUPE ET OMNICOM

La présente section décrit les caractéristiques principales du projet de fusion entre égaux entre Publicis Groupe SA et Omnicom Group Inc. au sein d'une nouvelle entité désignée Publicis Omnicom Group N.V. (« **Publicis Omnicom Group** ») (la « **Fusion** »). Ce projet de fusion a fait l'objet d'un accord intitulé *Business Combination Agreement* conclu le 27 juillet 2013 entre Publicis Groupe SA et Omnicom Group Inc. (l'« **Accord** »).

Une description plus détaillée des conditions de l'opération sera fournie dans le rapport du Directoire qui sera présenté à l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la société appelée à se prononcer sur la Fusion, et sera publié dans les délais légaux sur le site internet de Publicis Groupe SA <http://www.publicisgroupe.com/>.

LE PROJET DE FUSION ENTRE ÉGAUX ENTRE PUBLICIS GROUPE ET OMNICOM

La fusion entre égaux de Publicis Groupe et d'Omnicom permettra de créer le nouveau leader mondial dans le secteur de la communication, la publicité, le marketing et les services digitaux en intégrant un portefeuille d'agences leaders sur leurs marchés respectifs, offrant ainsi à ses clients des services partout dans le monde. Publicis Omnicom Group regroupera des agences emblématiques que sont Publicis Worldwide, Saatchi & Saatchi, Leo Burnett, Razorfish, DDB, TBWA, BBDO, Fleishman-Hillard, DigitasLBi, Ketchum, StarcomMediaVest, OMD, BBH, Interbrand, MSLGROUP, RAPP, Publicis Healthcare Communications Group, Proximity, Rosetta, CDM, ZenithOptimedia, Goodby, Silverstein & Partners, pour ne citer que certaines d'entre elles.

Publicis Groupe SA et Omnicom Group Inc. sont convenus d'une fusion entre égaux comme indiqué dans l'Accord. Selon les termes de cet Accord, cette fusion entre égaux sera réalisée en deux étapes : d'abord, Publicis Groupe SA sera absorbée par la société nouvelle de droit néerlandais Publicis Omnicom Group (la « **Fusion Publicis** »), puis immédiatement après une société nouvelle, filiale détenue à 100 % par Publicis Omnicom Group, Publicis Omnicom Merger Sub Inc., fusionnera avec Omnicom Group Inc. (la « **Fusion Omnicom** »), à la suite de quoi, Omnicom Group Inc. deviendra une filiale détenue à 100 % par Publicis Omnicom Group. En conséquence de la Fusion Publicis et de la Fusion Omnicom, les actionnaires de Publicis Groupe SA et les actionnaires d'Omnicom Group Inc. deviendront donc automatiquement actionnaires de Publicis Omnicom Group.

Selon l'estimation du nombre d'actions émises par Publicis Groupe SA et Omnicom Group Inc. qui seront en circulation au jour de la réalisation de l'opération de Fusion, les actionnaires de Publicis Groupe SA et d'Omnicom Group Inc. détiendraient chacun environ 50 % des actions de Publicis Omnicom Group.

Publicis Omnicom Group est située aux Pays-Bas et le futur groupe conservera deux sièges opérationnels à Paris et à New York.

Pour plus d'information, l'Accord est disponible à l'adresse Internet suivante :

<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/29989/000089109213006547/e54781ex2-1.htm>

INFORMATIONS SUR OMNICOM GROUP INC.

Omnicom Group Inc. est une société holding de droit de l'État de New York aux États-Unis, et un des leaders mondiaux de la publicité, du marketing et de la communication d'entreprise.

Au 31 décembre 2013, Omnicom Group Inc. présentait un actif consolidé total de 22,1 milliards de dollars et des capitaux propres consolidés part du Groupe de 3,6 milliards de dollars (comptes en US GAAP). Les principaux bureaux de direction d'Omnicom Group Inc. sont situés au 437 Madison Avenue, New York, New York 10022 (États-Unis).

Les informations détaillées sur Omnicom Group Inc. et ses filiales figurent dans les documents mis en ligne sur le site internet d'Omnicom Group Inc. <http://www.omnicomgroup.com>.

EFFETS DE LA FUSION ET DIVIDENDES

Aux termes de l'Accord, en conséquence de la Fusion Publicis, chaque action de Publicis Groupe SA, à l'exception des actions autodétenues, sera échangée contre une action de Publicis Omnicom Group. Publicis Groupe SA a l'intention de proposer à ses actionnaires la distribution, avant la réalisation de la Fusion Publicis et sous réserve de la réalisation des conditions suspensives auxquelles elle est soumise, un dividende exceptionnel de 1 euro par action financé par des disponibilités ou par des lignes de crédit existantes, et de procéder à son paiement.

Par ailleurs, au terme de la Fusion Omnicom avec Publicis Omnicom Merger Sub Inc., chaque action Omnicom Group Inc. sera échangée contre 0,813008 action de Publicis Omnicom Group. Omnicom Group Inc. a l'intention de proposer à ses actionnaires la distribution, avant la réalisation de la Fusion Omnicom et sous réserve de la réalisation des conditions suspensives auxquelles elle est soumise, un dividende exceptionnel de 2 dollars par action financé par des disponibilités ou par des lignes de crédit existantes, et de procéder à son paiement.

Le montant de ces dividendes exceptionnels pourra être ajusté, si nécessaire, pour que (i) le montant cumulé des dividendes annuels versés par Publicis Groupe SA après le 27 juillet 2013 et (ii) le montant cumulé des dividendes trimestriels versés par Omnicom Group Inc. après cette

date (hors les deux dividendes trimestriels de montants respectifs de 0,40 dollar par action payés le 9 octobre 2013 et le 16 janvier 2014), soient égaux.

Publicis Groupe SA proposera à ses actionnaires réunis en Assemblée générale annuelle de décider le paiement d'un dividende annuel de 1,10 euro par action, ce dividende pouvant être payé en numéraire ou en actions au choix de l'actionnaire.

GOVERNANCE DU NOUVEAU GROUPE

La Gouvernance de Publicis Omnicom Group a été structurée de manière équilibrée conformément à l'esprit d'une fusion entre égaux, en ligne avec les standards de bonne gouvernance néerlandais et avec les règles en vigueur au New York Stock Exchange et sur Euronext Paris.

Les dirigeants de Publicis Groupe SA et d'Omnicom Group Inc., M. Maurice Lévy, Président du Directoire de Publicis Groupe SA et M. John Wren, CEO d'Omnicom Group Inc., dirigeront conjointement le nouveau Groupe avec des prérogatives et attributions identiques pendant une durée de 30 mois.

À l'issue de cette période, M. Maurice Lévy deviendra Président du Conseil d'administration de Publicis Omnicom Group et M. John Wren demeurera seul CEO. Le Président du Conseil d'administration et le CEO continueront de communiquer régulièrement dans un dialogue constructif conformément à l'esprit d'une fusion entre égaux selon les règles de gouvernance établies pour Publicis Omnicom Group.

Le Conseil d'administration (*Board of Directors*) de Publicis Omnicom Group sera composé de 16 membres, comprenant initialement deux CEO. Les autres administrateurs non-exécutifs seront nommés, pour sept d'entre eux, parmi les membres du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA et pour les sept restants, parmi les membres du Conseil d'administration d'Omnicom Group Inc.

Conformément à la loi néerlandaise ainsi qu'aux statuts de Publicis Omnicom Group, le Conseil d'administration de Publicis Omnicom Group sera collectivement responsable de la direction et de la supervision de la gestion globale de l'entreprise et des affaires de Publicis Omnicom Group, certaines décisions importantes devant être approuvées à la majorité des deux tiers des membres du Conseil d'administration.

COTATION DES TITRES PUBLICIS OMNICOM GROUP

À l'issue de la Fusion, les actions de Publicis Groupe SA et les actions Omnicom Group Inc. seront radiées respectivement de la cotation sur Euronext Paris et de la cotation au New York Stock Exchange. Les actions Publicis Omnicom Group attribuées aux porteurs d'actions Publicis Groupe SA et d'actions Omnicom Group Inc., respectivement en rémunération de la Fusion Publicis et de la Fusion Omnicom seront admises à la cotation au New York Stock Exchange et sur Euronext Paris à la date de réalisation de la Fusion. L'objectif des deux parties à la fusion est que Publicis Omnicom Group soit inclus dans les indices S&P500 et CAC40.

CONDITIONS DE RÉALISATION DE LA FUSION - RÉSILIATION DE L'ACCORD

La date de réalisation effective de la Fusion est prévue pour le troisième trimestre 2014. La réalisation effective de la Fusion est soumise à des conditions suspensives prévues dans l'Accord parmi lesquelles figurent principalement :

- l'approbation et l'adoption de l'Accord, de la Fusion Omnicom par les actionnaires d'Omnicom Group Inc. à la majorité des deux tiers de la totalité des actions en circulation ;
- l'approbation du projet de traité de fusion se rapportant à la Fusion Publicis par les actionnaires de Publicis, à la majorité des deux tiers des voix présentes ou représentées à l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de Publicis Groupe SA, ainsi que l'approbation du dividende exceptionnel susvisé par les actionnaires de Publicis à la majorité simple ;
- l'admission aux négociations des actions de Publicis Omnicom Group au New York Stock Exchange et sur Euronext Paris ;
- l'obtention des accords nécessaires des autorités de marché compétentes (SEC (États-Unis) et AFM (Pays-Bas)) ;
- l'obtention de l'accord définitif des autorités de concurrence compétentes ainsi que des accords et approbations des entités gouvernementales compétentes ; et
- l'obtention de l'agrément de l'administration fiscale française en matière de fusions conformément aux dispositions applicables du Code général des impôts.

Publicis Groupe SA ou Omnicom Group Inc. peuvent résilier l'Accord dans diverses circonstances, notamment (i) à défaut d'obtenir l'approbation requise de leurs actionnaires respectifs, (ii) en l'absence d'obtention de certaines autorisations gouvernementales, (iii) en cas d'incapacité d'achever le regroupement d'entreprises avant le 27 juillet 2014 (délai pouvant faire l'objet d'une prolongation par l'une ou l'autre des parties jusqu'au 27 janvier 2015 dans certaines circonstances), (iv) en cas de modification de sa recommandation par l'organe de l'autre partie ayant délibéré sur le fusion (Conseil de surveillance pour Publicis et Conseil d'administration pour Omnicom) - sous réserve de certaines restrictions quant au moment de l'exercice de ce droit de résiliation - et, (v) dans certaines circonstances, la violation par l'autre partie de certaines de ses déclarations et garanties ou l'échec de l'autre partie à se conformer à ses obligations en vertu de l'Accord.



Dans certaines circonstances spécifiques, qui seront précisées dans le rapport du Directoire qui sera présenté à l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société appelée à se prononcer sur la Fusion, la résiliation de l'Accord pourrait donner lieu au paiement d'une pénalité de résiliation d'un montant de 500 millions de dollars US. Cette pénalité s'appliquerait notamment (i) en cas de changement de recommandation du Conseil de surveillance de Publicis quant à la Fusion, intervenant dans certaines circonstances très spécifiques décrites dans l'Accord ou (ii) d'annonce par un tiers d'une offre d'acquisition sur Publicis Groupe SA ou certains actifs importants du Groupe entraînant une violation par la Société de ses engagements au titre de l'Accord .

ACCORDS DES AUTORITÉS DE CONCURRENCE

Les autorisations des autorités de concurrence (ou l'expiration des délais applicables) aux États-Unis, Union européenne, Brésil, Canada, Chine et Russie, et l'approbation des investissements étrangers en Australie, sont des conditions nécessaires à la réalisation de la Fusion.

À la date du dépôt du présent document, l'ensemble des autorisations préalables à la fusion requises ont été obtenues, à l'exception de l'autorisation de l'autorité de concurrence chinoise (Mofcom).

2.5 Investissements

2.5.1 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS RÉALISÉS AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

Le développement de la stratégie s'accompagne d'investissements dans les talents, la technologie et les économies à forte croissance. Dans les talents afin d'accroître l'expertise numérique, l'excellence créative afin d'enrichir les contenus, de renforcer les équipes stratégiques et de favoriser l'innovation et l'offre de nouveaux services. Dans les technologies du numérique en poursuivant le développement des activités à l'international, en renforçant les agences et en développant les partenariats stratégiques et les initiatives avec les grands acteurs de l'Internet permettant à Publicis Groupe de rester à la pointe et d'anticiper les changements et évolutions des industries de la communication. Dans les économies émergentes, les investissements sont conçus pour renforcer la présence de toutes les entités de Publicis Groupe.

L'année 2011 fut fertile en opérations de croissance externe pour Publicis Groupe.

Au cours du 1^{er} semestre 2011, une activité de croissance externe très soutenue a permis d'accroître la présence du Groupe au Royaume-Uni dans des activités de communication interactive et de relations publiques (Chemistry, Airlock, Holler et Kittcat Nohr), de la renforcer au Brésil avec la prise de contrôle de Talent, l'acquisition de GP7 et de donner un positionnement nouveau dans le domaine du conseil aux clients avec l'acquisition de Rosetta dans le numérique aux États-Unis le 1^{er} juillet.

Dans le domaine de la santé, le Groupe a également acquis au cours de cette période Watermelon en Inde et Publicis Healthcare Consulting en France afin de renforcer sa présence. Sous le nom de Publicis Healthcare Consulting, cette agence basée à Paris et implantée à New York, propose un large éventail de solutions de conseil dans plusieurs pôles d'expertise tels que l'accès au marché, la promotion, la distribution, les nouvelles technologies, les marchés émergents, la valorisation de la recherche et le transfert industriel ainsi que les nouveaux acteurs industriels.

Enfin, poursuivant le développement de sa stratégie de croissance en Chine annoncée voici un an, Publicis Groupe a acquis ICL, société de conseil basée à Taiwan, puis en Chine, Dreams, active dans la santé et Genedigi, l'une des agences chinoises les plus renommées dans les activités de relations publiques.

En juillet 2011, Publicis Groupe a finalisé l'acquisition de Rosetta annoncée en mai. Rosetta, l'une des plus grandes agences numériques indépendantes d'Amérique du Nord, apporte des solutions interactives sur mesure à ses clients avec une démarche unique fondée sur son savoir-faire stratégique et l'intégration de ses capacités créatives et technologiques.

En avril, le Groupe a acquis 11 % additionnels de Talent au Brésil dont il détenait 49 % depuis la fin 2010, portant ainsi sa participation à 60 %.

L'acquisition de l'agence DPZ, également en juillet, complète le dispositif au Brésil, assurant la taille critique recherchée par le Groupe. Couplées à la croissance organique, les acquisitions au Brésil ont permis à ce pays de devenir le 6^e marché du Groupe, l'alignant ainsi avec le positionnement du Brésil dans le marché publicitaire mondial.

L'agence Big Fuel, elle aussi acquise en juillet, est une agence new-yorkaise à très fort potentiel et seule agence de publicité entièrement consacrée aux médias sociaux.

En septembre, le Groupe a acquis Schwartz, agence de relations publiques basée à Boston avec des filiales à Stockholm et Londres.

Le Groupe a également annoncé une prise de participation majoritaire (100 %) dans l'agence affiliée Spillman/Felser/Leo Burnett, l'une des agences les plus importantes de Suisse.

Enfin, au cours du dernier trimestre, Publicis Groupe a renforcé sa présence dans les activités digitales en Chine grâce aux acquisitions de Wangfan et de Gomye.

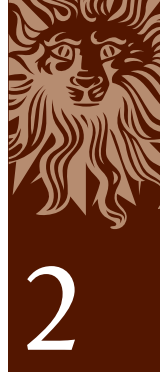
Les diverses acquisitions réalisées en Chine au cours de l'année s'inscrivent clairement dans le plan stratégique Chine avec pour objectif le doublement des revenus du Groupe dans cette zone à l'horizon 2013-2014. La Chine est aujourd'hui le 4^e marché de Publicis Groupe (3^e marché mondial).

La dernière acquisition de l'année a été celle de l'agence polonaise de relations publiques Ciszweski.

Au cours de 2011, Publicis Groupe a également annoncé le lancement d'une nouvelle agence, Publicis Équateur, avec des bureaux à Quito, la capitale et Guayaquil, centre d'affaires du pays.

L'ensemble de ces acquisitions représente un revenu additionnel estimé à 400 millions d'euros en année pleine, démontrant le dynamisme du Groupe en termes de croissance externe en 2011.

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



Les paiements effectués (décaissements bruts, avant déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2011 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 671 millions d'euros. Par ailleurs, 87 millions d'euros ont été décaissés pour des paiements de complément de prix et 12 millions d'euros pour des paiements de participations de donnant pas le contrôle.

En 2011, le Groupe n'a procédé à aucun rachat d'actions propres hormis ceux effectués dans le cadre du contrat de liquidité.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



PRÉSENTATION DU GROUPE

Investissements

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le 15 juillet, Publicis Groupe a rendu public le tout premier investissement direct du Groupe dans une start-up de la technologie mobile. Le Groupe a réalisé un investissement de 15 millions de dollars dans Jana, société internationale spécialisée dans la technologie mobile. Basée à Boston, Jana a développé la plus grande plateforme internationale de fidélisation de « mobinautes » dans les pays émergents, comme le Brésil, l'Inde, l'Indonésie et le Nigeria.

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.5.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS EN COURS

Depuis le début de l'année 2014, Publicis Groupe a réalisé plusieurs opérations.

Le 10 janvier 2014, Publicis Groupe a annoncé l'acquisition à 100 % de Qorvis Communications, l'un des premiers cabinets de relations publiques des États-Unis, qui intégrera MSLGROUP, le réseau de RP et de communication stratégique de Publicis Groupe. Fondé en 2000, Qorvis bénéficie également de solides ressources dans les médias sociaux, le numérique, et offre des services intégrés.

Le 21 janvier, le Groupe a procédé à l'acquisition de l'une des principales agences media en Afrique du Sud, Applied Media Logic (AML). Créée en 2002 et basée à Johannesburg, AML emploie une équipe de 25 professionnels.

Le 30 janvier, Publicis Groupe a annoncé une prise de participation majoritaire dans Law & Kenneth, la plus grande agence indienne indépendante de publicité et numérique, qui sera intégrée au réseau Saatchi & Saatchi Inde. Fondée en 2004 Law & Kenneth est une agence à services complets, spécialisée en publicité traditionnelle et numérique ainsi qu'en gestion de marques et marketing et emploie plus de 285 experts.

2.5.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS À VENIR

Dans un monde globalisé et dominé par le numérique, la mobilité et les réseaux sociaux le Groupe souhaite concentrer ses investissements futurs dans le renforcement sélectif de son offre soit sur le plan des services, en particulier dans l'offre numérique, qui devient son cœur de métier, soit sur le plan géographique en privilégiant les économies à forte croissance. Le Groupe a confirmé sa volonté de développement prioritaire dans deux segments, les activités numériques et les pays à forte croissance, qui à terme devraient représenter ensemble environ 75 % du revenu total. Le Groupe souhaite aussi se renforcer dans les secteurs, les services ou les pays où il est déjà présent en fonction des opportunités et des besoins.

Dans un environnement de plus en plus compétitif, le Groupe poursuivra ses investissements dans le digital, dans les talents, les nouvelles technologies et dans les marchés à forte croissance. Dans le digital, Publicis Groupe accompagnera la montée en puissance du numérique dans la grande consommation, dans la distribution et quelques autres secteurs en investissant dans de nouveaux métiers comme les réseaux sociaux, le e-commerce ou le m-commerce (mobile). Publicis Groupe investira également dans les nouvelles technologies, développera de nouvelles solutions (vidéo, mobile), développera la plateforme AOD (audience à la demande, vidéo) mais aussi des outils propriétaires tels que FLUENT ou eCRM365. Attirer les talents reste une priorité et ces investissements seront conçus pour attirer, développer puis retenir les talents et ainsi préparer les dirigeants de demain.

Tous les investissements à venir s'inscrivent, comme par le passé, dans une stratégie choisie dont le but est de concevoir un Groupe qui soit le meilleur créateur de valeur pour ses clients, ses collaborateurs et ses actionnaires en bénéficiant de la plus robuste combinaison de créativité, de science des données et de technologie.

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 2013, s'élevant respectivement à 223 millions d'euros et 127 millions d'euros, soit au total 350 millions d'euros dont 166 millions d'euros à payer à moins d'un an.



2.6 Contrats importants

Le 27 juillet 2013, la Société a conclu un accord avec Omnicom Group Inc. conduisant à la réalisation d'une fusion entre égaux des deux groupes dans une entité commune située aux Pays-Bas. La réalisation de ce contrat est soumise à la réalisation de conditions suspensives détaillées au 2.4.10.

À l'exception de ce qui est décrit au présent chapitre, la Société n'a pas, au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2013, conclu d'autres contrats importants.

2.7 Recherche et développement

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

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

Dans le domaine du conseil media :

- **ZenithOptimedia** a développé et utilise plusieurs outils, méthodologies et méthodes d'analyse de recherche (*research analytics*) incluant : Catalyst, Frequency Planner, Consumer Profiler, Market Priorization Planner, Multi-Copy Planner, Multi-Media Calculator, ROI Modeler, Seasonality Planner, Wizard TV Planner, ZEAL, Zone, ECCO, Global Analytics Center (Glance), Innovations Database, SEO Watch, SocialTools, Touchpoints ROI Tracker, Video Allocator, Spot Map, Live, Consumer Targeting, Liquid Insights, Most Valuable Consumer, Content Audit, Benchtools, TV Analyzer, Adforecast.com, Ninah Market Mix Modeling (MMM), Ninah Marketing PlanLan (MPL), Live Knowledge Center, Media 1440 et Value Tracker.
- **Starcom MediaVest** utilise, entre autres, Tardiis, Tardiis Fusion, Innovest, Media Pathways, Digital Pathways, Pathfinder, Contact Destinations, Intent Tracker/Modeler, Connections Stories, Captivation Blueprint, Map, Beyond Demographics, Media in Motion (en attente du brevet), Budget Allocator, Budget Calculator, Pearl, Ace, Brain Conquest, CVT (ciblage de la clientèle), SPACE ID, Truth Maps, Idea vet and Ideaweb, The Mic, Pulse, Webreader, Surveillance, KPI Engine, BARometer, StarcomEQ, Starcom IQ, Soundwave, Titan, SMBI, EIC, Starprofiler, The Street MAD, Balance TV, .Poem, Benchtools, AOD, MaxxReach, Beacon et ESQ, Connected Intelligence, Community Igniter, Linkd.3, Contagion, Echo Listening, Echo Measurement, Echo Activation, Experience Creation Framework, Catalyst et Content Scale.
- **DigitasLBI** commercialise auprès de ses clients, entre autres, Media Futures Desk, Multi-Model Attribution, BrandLive, CONX, MDK, Polino Map, LookOut, People Pulse, Early Warning, Pathematix, the Dashboard, The Port, Marketing Cloud, RepNation, Site Core Toolbox, CQ Toolbox, EPI Base, Earned Media Planning et Lens.
- **Performics** utilise les méthodologies, outils et recherches suivants pour ses clients : Participant Account Planning, Dynamic Persona Development, Searcher Journey Analysis, Benchtools, Socialtools, Social Influence on Search Audit, PFX Forecasting & Planning Tool, PFX Opportunity Matrix, Paid Search Strategic Audit, Paid Search Campaign Architecture Methodology, OneSearch Learning & Measurement Framework, Search Governance Model (SGM), Microtargeting, Hyperflighting, PFX LinkWheel, 4 SEO Pillars, SEO Deliverable Framework, Link Portfolio Audit Tool, Local SEO 3 Pillar Methodology, Mobile Experience Optimization Audit, TV-to-Search Methodology, Online/Offline Measurement, Advanced Copy Testing, GLANCE Data Management & Business Intelligence Platform (en partenariat avec Zenith), Cross-Channel Reporting, Account Monitoring Suite, Budget Tracker, Program Management Suite et Customer Resource Center.



- **Razorfish** commercialise auprès de ses clients Fluent, RIAX, RTS Live, CookieCutter, RankSource, Market Mapper, SEO Source, Segmenter, Site Optimization, Skymanager (UK), Razorfish 5D, Razorfish Mobile Framework, CloudServe et VisualCloud.
- **VivaKi** utilise les plateformes, produits et programmes suivants : Audience on Demand (AOD), AOD Display, AOD Mobile, AOD Video, AOD Social, Amplif.r, AOD Platform, VivaKi Verified, SkySkraPer, Benchtools, Lift, *The Pool*, q Suite, Partnerships, Ventures, Finch15 et Perpetual Beta.

Enfin, au sein de **Prodigious, Market Forward**, entité spécialisée dans le domaine des outils collaboratifs en ligne conçoit, développe et met en place des solutions qui permettent aux équipes de production et à leurs clients, agences et marques de travailler plus efficacement, en harmonisant les process de fonctionnement tout en contribuant à maîtriser leurs coûts d'opération. BrandVault (Digital Asset Management), bibliothèque creative, permet d'archiver, de protéger mais aussi de partager les supports de communication. Brandtracker (Digital Workflow) permet à une marque d'initier des briefs en ligne, d'annoter ou d'approuver les travaux en cours et de suivre en temps réel l'avancée des projets jusqu'à livraison aux supports. BrandBuilder (Publication automatisée) permet de personnaliser les documents marketing standardisés et d'en visualiser immédiatement la mise en page.

2.8 Facteurs de risque

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

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

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

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

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

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

LE GROUPE ÉVOLUE DANS UN SECTEUR EXTRÊMEMENT CONCURRENTIEL

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

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

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

LES CONTRATS PEUVENT ÊTRE REMIS EN CAUSE TRÈS RAPIDEMENT

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



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

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

Par ailleurs, le gain de nouveaux budgets est une priorité pour toutes les agences du Groupe. En 2013, les gains de budgets s'élevaient à 3,5 milliards d'euros, net des pertes.

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

Les 5, 10, 30 et 100 premiers clients représentent en 2013 respectivement 18 %, 25 %, 41 % et 61 % du revenu consolidé du Groupe (voir également chapitre 4.6 « Notes aux comptes consolidés », note 26 : « Gestion des risques de marché »). Un ou plusieurs de ces principaux annonceurs pourraient décider à l'avenir soit de recourir à d'autres agences de publicité et de communication soit de réduire leurs investissements, voire de les supprimer, à n'importe quel moment sans avoir à en justifier. Une réduction substantielle des dépenses de publicité et de communication des annonceurs les plus importants, voire la perte de certains de ces budgets, pourrait avoir une incidence négative sur l'activité et les résultats du Groupe.

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

Voir chapitre 2.4.5 du présent document pour une liste des principaux clients des grands réseaux du Groupe en 2013. Le Groupe dispose d'un portefeuille de clients diversifié et représentatif de l'économie mondiale et compte parmi ses clients un grand nombre occupant une position de leader mondial ou national dans leur secteur. La récurrence du revenu et des contrats est variable selon les clients. Toutefois, les revenus de Publicis Groupe se caractérisent par une forte proportion de clients fidèles sur de nombreuses années. La durée moyenne de rétention des dix principaux clients du Groupe s'élève à 45 ans.

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

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

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

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

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

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

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

2.8.2 RISQUES RÉGLEMENTAIRES ET JURIDIQUES

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

Le secteur de la communication dans lequel le Groupe opère est soumis à des lois, des réglementations et des pratiques d'autodiscipline. Les gouvernements, les autorités de régulation et les associations de consommateurs envisagent régulièrement d'interdire ou de restreindre la publicité sur certains produits et services ou encore de réguler certaines activités exercées par le Groupe (comme par exemple, la loi Sapin en France qui interdit aux agences d'acheter des espaces publicitaires pour les revendre à leurs clients, et les réglementations qui tendent à restreindre la publicité sur l'alcool, les produits pharmaceutiques, les produits alimentaires ou le tabac dans la plupart des pays). La mise en place de telles restrictions pourrait nuire aux activités et aux résultats du Groupe et expose le Groupe à un risque de poursuites judiciaires notamment de la part d'associations de consommateurs ou d'autorités administratives ou de régulation.

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

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

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

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

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

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

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

2.8.3 RISQUES LIÉS AUX FUSIONS ET ACQUISITIONS

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

Un des volets de la stratégie du Groupe vise à enrichir la palette des services offerts dans le domaine de la publicité et de la communication et développer ses activités dans des marchés à forte croissance. Pour ce faire, il est procédé à des acquisitions et des prises de participations, stratégie qui pourra se poursuivre. Dans cette perspective, l'identification de cibles à acquérir peut se révéler délicate et l'évaluation des risques liés à une opération d'acquisition ou de prise de participations peut être erronée. En outre, il est possible que certains risques ne soient pas divulgués par les vendeurs. On notera que le contexte réglementaire changeant et imprévisible dans certains pays émergents (voir chapitre 2.8.4 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 2013 figure au chapitre 2.5.1 « Principaux investissements réalisés au cours des trois dernières années ». Voir également la note 2 des comptes consolidés (chapitre 4.6) relative à la « Variation du périmètre de consolidation ».



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

Le processus d'intégration des entités acquises est principalement sous la responsabilité des directions des réseaux avec un suivi de la Direction générale du Groupe, particulièrement pour les acquisitions significatives. 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.

IL EXISTE CERTAINS RISQUES CONCERNANT LA RÉALISATION DE LA FUSION DU GROUPE AVEC LA SOCIÉTÉ OMNICOM GROUP INC.

Le Groupe a conclu un accord avec la société Omnicom Group Inc. le 27 juillet 2013 en vue de la réalisation d'une fusion entre égaux des deux groupes. Cet accord, décrit au 2.4.10 et dont la réalisation est prévue au cours de l'exercice 2014, reste soumis tant à l'approbation des Assemblées générales des actionnaires de Publicis Groupe SA et d'Omnicom Group Inc. ainsi qu'à la réalisation des conditions suspensives stipulées au contrat, qui ne dépend pas exclusivement de Publicis Groupe SA.

Publicis Groupe SA ou Omnicom Group Inc. peuvent résilier l'Accord dans diverses circonstances, notamment (i) à défaut d'obtenir l'approbation requise de leurs actionnaires respectifs, (ii) en l'absence d'obtention de certaines autorisations gouvernementales, (iii) en cas d'incapacité d'achever la fusion avant le 27 juillet 2014 (délai pouvant faire l'objet d'une prolongation par l'une ou l'autre des parties jusqu'au 27 janvier 2015 dans certaines circonstances), (iv) en cas de modification de sa recommandation par le Conseil d'administration de l'autre partie (sous réserve de certaines restrictions quant au moment de l'exercice de ce droit de résiliation), et (v) dans certaines circonstances, la violation par l'autre partie de certaines de ses déclarations et garanties ou l'échec de l'autre partie à se conformer à ses obligations en vertu de l'Accord.

Dans certaines circonstances spécifiques qui seront précisées dans le rapport du Directoire qui sera présenté à l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société appelée à se prononcer sur la Fusion, la résiliation de l'Accord peut donner lieu au paiement d'une pénalité de résiliation d'un montant de 500 millions de dollars, notamment (i) dans certains cas consécutifs à un changement de recommandation du Conseil de surveillance de Publicis quant à la Fusion ou (ii) dans certains cas consécutifs à l'annonce par un tiers d'une offre d'acquisition sur Publicis Groupe SA ou certains actifs importants du Groupe entraînant une violation par la Société de ses engagements au titre de l'accord de fusion décrit au 2.4.10.

En outre, la fusion avec la société Omnicom Group Inc. pourrait ne pas produire la totalité des synergies et autres avantages attendus.

Enfin, il existe un risque de recours d'actionnaires en rapport avec la fusion. D'ailleurs, des actionnaires d'Omnicom ont déjà intenté un recours qui est décrit à la note 26 des comptes consolidés « Gestion des risques », présentée au chapitre 4.6.

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

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

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

2.8.4 RISQUES LIÉS À LA PRÉSENCE INTERNATIONALE DU GROUPE

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

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

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

Les revenus issus des économies émergentes représentent 24,4 % du revenu total du Groupe en 2013.

Voir note 27 des comptes consolidés (chapitre 4.6) pour la contribution aux revenus du Groupe par zone géographique pour les années 2011, 2012 et 2013.

2.8.5 RISQUES FINANCIERS

EXPOSITION AU RISQUE DE LIQUIDITÉ

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose d'une part de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie) pour un total de 1 442 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 1 909 millions d'euros au 31 décembre 2013. La composante principale de ces lignes est un crédit syndiqué multidevise de 1 200 millions d'euros, à échéance 2016.

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 tels que détaillés au point 2.5.3).

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

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

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

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

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

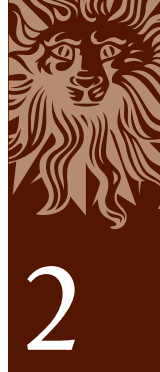
Voir aussi chapitre 3.4.3 du présent document.

EXPOSITION AUX RISQUES DE MARCHÉ

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

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

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



2.8.6 ASSURANCES ET COUVERTURES DE RISQUE

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

La maîtrise des couvertures d'assurance est réalisée par la complémentarité entre des programmes d'assurance centralisés et locaux. Les programmes d'assurance couvrent intégralement l'ensemble des risques assurables.

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

PROGRAMMES CENTRALISÉS

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

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

PROGRAMMES LOCAUX

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

Les contrats d'assurances liées au tournage de films et aux photographies sont émis par pays en fonction des besoins.

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

LES COUVERTURES SOUSCRITES

Elles s'élevaient globalement à :

- dommages aux biens et pertes d'exploitation : jusqu'à 280 millions de dollars US ;
- responsabilité civile : de 25 à 115 millions de dollars selon les risques.

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

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

Les primes non-vie versées mondialement se sont élevées à environ 20 millions d'euros en 2013.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Facteurs de risque

2

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

3.1	Introduction	99	3.5	Publicis Groupe SA (société mère du Groupe)	108
3.2	Croissance organique	101	3.6	Politique de distribution de dividendes	109
3.3	Analyse des résultats consolidés	102	3.7	Tendances	110
3.3.1	Revenus	102			
3.3.2	Marge opérationnelle et résultat opérationnel	103			
3.3.3	Autres postes du compte de résultat	104			
3.4	Situation financière et trésorerie	105			
3.4.1	Flux de trésorerie	105			
3.4.2	Capitaux et endettement du Groupe (à court et à long terme)	106			
3.4.3	Conditions d'emprunt et structure du financement du Groupe	107			
3.4.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	107			
3.4.5	Sources de financement	107			



Les développements ci-après sont les éléments principaux du rapport de gestion mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers devant comporter les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-2, L. 225-100-3 et au second alinéa de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Les autres informations qui correspondent à ce qui doit être inclus dans le rapport de gestion sont répertoriées au chapitre 8.6 « Table de réconciliation du rapport de gestion ».

L'analyse qui suit doit être lue en regard des comptes consolidés du Groupe et de leurs notes. Elle contient des informations sur les objectifs futurs du Groupe qui impliquent des risques et des incertitudes, incluant, en particulier, ceux décrits au chapitre 2.8 « Facteurs de risques ».



3.1 Introduction

Après une légère embellie à la fin de l'année 2012, l'économie mondiale au début de l'année 2013 n'a pas montré de signes vigoureux de reprise. Les pays en développement restaient les principales sources de croissance, les chiffres de l'économie américaine n'étaient pas clairement indicatifs de retour à la croissance et l'Europe était en situation de récession modérée. À la fin du premier semestre les signes de reprise de l'économie mondiale demeuraient incertains, marqués par des situations contrastées selon les régions, les prévisions d'amélioration de l'économie globale étant essentiellement tirées par les États-Unis. Les économies des pays de l'ensemble BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) marquent le pas à la suite du ralentissement mondial et de situations spécifiques à chacun de ces marchés. Au cours du deuxième semestre de l'année, l'économie mondiale semble être entrée dans une période de transition avec une franche amélioration de certaines économies matures, certainement aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne alors que les économies à forte croissance, notamment en Chine, en Inde ou encore au Brésil, voient un ralentissement plus important que prévu confirmé. Le Japon a bénéficié de la politique monétaire du premier Ministre pendant quelques mois, mais ces mesures semblent aujourd'hui insuffisantes pour relancer la consommation. L'Europe offre des situations contrastées avec un fort rebond au Royaume-Uni, une claire amélioration en Allemagne et une situation encore très difficile mais moins dramatique en Europe du Sud. La France reste confrontée au poids de sa dette et à la lenteur de décisions permettant la mise en œuvre de réformes budgétaires et structurelles nécessaires à une relance de sa croissance et a vu tout au long de l'année 2013 la demande intérieure s'effriter.

Après cinq révisions à la baisse de ses estimations de croissance de l'économie mondiale au cours de l'année écoulée, notamment en raison du ralentissement des économies à forte croissance, le Fonds Monétaire International (FMI) a déclaré en ce début d'année anticiper une amélioration de la croissance de l'économie mondiale pour 2014 et a revu à la hausse sa prévision de croissance de l'économie mondiale, la relevant de 0,1 point à 3,7 %. Le FMI juge toutefois cette amélioration insuffisante et soumise à un risque déflationniste dans un environnement de stagnation des prix de vente et de perturbation des monnaies des pays à forte croissance. Les principaux organismes, FMI, Banque Mondiale et OCDE s'accordent pour estimer une croissance de 2,7 % en 2013 et 3,7 % en 2014, un dosage subtil entre le renforcement des échanges et des risques plus nombreux.

Après avoir estimé la croissance du marché publicitaire pour 2013 à 4,1 % en décembre 2012, ZenithOptimedia a corrigé ses estimations à la baisse, pour les porter à 3,9 % en avril, puis à 3,5 % en juin et septembre et les revoyant légèrement à la hausse, à 3,6 % en décembre dernier ce qui correspond à environ 2,5 % du revenu des agences (soit en données « agences » environ 3,5 %). Pour l'année 2014, ZenithOptimedia estime la croissance du marché publicitaire à 5,3 %. Tant pour 2013 que pour 2014, la croissance du marché est due à l'évolution de la contribution de la publicité internet, durablement le principal facteur de croissance.

Malgré quelques améliorations réelles dans certaines régions, en Amérique du Nord, en Europe du Nord, l'économie mondiale a vu les incertitudes s'accumuler à compter de l'été et peser sur la croissance. Dans ce contexte, et en l'absence d'événement majeur favorable, l'année 2013 est restée difficile pour le marché publicitaire avec une dégradation au 4^e trimestre, en particulier dans les marchés émergents (ou à forte croissance). Publicis Groupe a cependant réalisé de très bons résultats financiers faisant ainsi la preuve de la pertinence de son modèle.

Le revenu consolidé de l'année 2013 s'est élevé à 6 953 millions d'euros, en hausse de 5,2 %, les effets de change ayant pesé négativement pour 237 millions d'euros. La croissance organique pour la période est de 2,6 %, soutenue par les États-Unis, l'Amérique latine et l'Afrique et le Moyen-Orient. Après neuf mois de bonne croissance, l'Asie Pacifique a connu un ralentissement brutal au dernier trimestre de l'année dû à une situation moins favorable, les nouveaux risques liés à la dette et à la dépréciation de la monnaie limitant les investissements.

Les activités numériques, véritable moteur de croissance, poursuivent leur développement et représentent 38,4 % du revenu pour l'ensemble de l'année 2013, à comparer à 32,9 % en 2012. L'acquisition de LBi en janvier 2013 et la pénétration grandissante des nouvelles technologies dans l'univers des media ont contribué à augmenter la part du numérique. Grâce à sa politique de partenariats avec des acteurs majeurs tels que Google, initiée en 2008, et à l'ensemble unique constitué par DigitasLBi, Razorfish, Rosetta et VivaKi, le Groupe poursuit la conclusion de nombreux accords de collaboration avec les majors du numérique, à l'image du partenariat mondial réalisé avec IBM, déterminant pour l'avenir du e-commerce. Ces actions, tout en évitant des investissements massifs dans de nouvelles technologies éphémères, permettent des avancées et de nouvelles opportunités au bénéfice des clients.

En 2013, les revenus du Groupe dans les pays à croissance rapide représentent 24,4 % du revenu total, comparé à 25,5 % en 2012, la dilution observée résultant de l'acquisition de LBi essentiellement présent en Europe et à la dépréciation des monnaies de différents pays de cet ensemble.

Publicis Groupe a mené une politique d'acquisitions active en 2013, 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. Une situation financière robuste permet au Groupe d'investir afin d'accélérer sa croissance.



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Introduction

Néanmoins, dans un contexte économique de croissance globale durablement faible, Publicis Groupe, qui doit poursuivre ses investissements afin d'assurer son développement futur et optimiser ses opérations, continue de porter une attention très marquée à la pérennité de sa rentabilité, gage de son développement futur. Les divers projets de régionalisation des centres de services partagés se poursuivent avec la création de la plateforme Asie-Pacifique à Kuala Lumpur, l'optimisation des opérations d'achat d'espace ainsi que le regroupement de certaines activités en « plateformes d'excellence » comme l'atteste le lancement de Prodigious qui regroupe un certain nombre d'activités de production au Costa Rica.

Le projet d'implantation d'un ERP est en bonne voie. Le pilote fonctionne depuis mars 2013, permettant ainsi d'engager le processus de déploiement global, en commençant par la France. La solution devrait être implantée dans plusieurs agences françaises d'ici à la fin 2014. La préparation du déploiement de l'ERP devrait également être initiée cette année dans plusieurs autres pays dont les États-Unis.

L'ensemble de ces projets couplés à une amélioration de la croissance, devrait améliorer la marge opérationnelle à moyen terme.

Le Directoire et le Conseil de surveillance ont décidé de réitérer le programme de co-investissement ouvert aux dirigeants-clés du Groupe, après l'éclatant succès rencontré par celui initié en 2009. Sur un marché mondial des talents de plus en plus compétitif, il est essentiel que les dirigeants soient pleinement associés aux succès du Groupe. Le co-investissement est l'expression d'un engagement fort des dirigeants puisqu'il suppose une prise de risque réelle sur des fonds personnels et favorise l'atteinte des objectifs de croissance et de marge du Groupe et la poursuite de la stratégie de développement du Groupe.

Par ailleurs, le déploiement du plan « 50 actions gratuites » a été finalisé en février 2013 avec son extension à 53 pays après sa réalisation en France en 2009, aux États-Unis en 2010 et dans 16 autres pays en 2011.

Le taux de marge opérationnelle pour l'année 2013, hors coûts liés à la fusion aux fins d'une comparaison de la performance opérationnelle réelle, est de 16,5 %, en amélioration de 40 points de base par rapport au taux de marge publié en 2012. Le taux de marge publié, qui inclut les coûts de fusion est de 15,9 %. Le taux de marge opérationnel, hors coûts de fusion, reflète la bonne performance due pour partie à une croissance organique en progrès durant les neuf premiers mois de l'année, le 4^e trimestre ayant connu un recul, parfois marqué, de certaines activités dans les pays émergents déstabilisés par la relance de leurs économies et les dépréciations significatives de leurs monnaies. La hausse du taux de marge opérationnelle est également due aux efforts continus consentis sur les coûts.

Le résultat net, part du groupe s'élève à 792 millions d'euros et à 816 millions hors charges dues à la fusion, soit une progression de 11,5 % par rapport à 2012.



3.2 Croissance organique

Lorsque le Groupe compare ses résultats d'une année sur l'autre, il mesure l'impact sur le revenu de l'évolution des taux de change, des acquisitions et cessions, et de la croissance organique. La croissance organique, qui représente la croissance du revenu à périmètre et taux de change constants, se calcule comme suit :

- le revenu de l'année précédente est d'abord recalculé au taux de change moyen de la période en cours ;
- le revenu des acquisitions (nets de celui des sociétés cédées lorsqu'il y en a) est retranché du revenu de l'année en cours afin de neutraliser l'impact des changements de périmètre sur la croissance.

La différence entre le revenu de l'année en cours, après déduction du revenu des acquisitions (net de celui des sociétés cédées) et le revenu de l'année précédente (reconverti au taux de change de la période en cours), est rapportée au revenu de la période précédente pour déterminer le pourcentage de croissance organique.

Le Groupe estime que l'analyse de la croissance organique du revenu fournit une meilleure vision de sa performance et de son évolution que celle du revenu publié car elle permet des comparaisons plus pertinentes entre le revenu de l'exercice en cours et celui des périodes précédentes. De plus, le revenu déterminé à périmètre et taux de change constants constitue également une mesure de performance communément utilisée dans son secteur d'activité.

Le revenu déterminé à périmètre et taux de change constants n'est pas audité et ne constitue pas un instrument de mesure de la performance selon les normes IFRS. Il peut ne pas être comparable à des données désignées de façon similaire par d'autres entreprises.

(en millions d'euros)	Total
REVENU 2012	6 610
Impact des taux de change	(237)
Revenu 2012 au taux de change 2013 (a)	6 373
Revenu 2013 avant impact des acquisitions ⁽¹⁾ (b)	6 538
Revenu des acquisitions ⁽¹⁾	415
REVENU 2013	6 953
CROISSANCE ORGANIQUE (b – a)/a	2,6 %

(1) Nettes de cessions.

Après avoir estimé la croissance du marché publicitaire pour 2013 à 4,1 % en décembre 2012, ZenithOptimedia a corrigé ses estimations à la baisse, pour les porter à 3,9 % en avril, puis à 3,5 % en juin et septembre et les revoquant légèrement à la hausse, à 3,6 % en décembre dernier. Dans un contexte de faible croissance en Europe et de ralentissement des économies des pays émergents, la croissance organique du Groupe à 2,6 % est une bonne performance.

La croissance organique pour chacun des trimestres de 2013 a été de :

- 1^{er} trimestre : 1,3 %
- 2^e trimestre : 5,0 %
- 3^e trimestre : 3,5 %
- 4^e trimestre : 0,7 %

3.3 Analyse des résultats consolidés

3.3.1 REVENUS

Le revenu consolidé de l'exercice 2013 s'est élevé à 6 953 millions d'euros contre 6 610 millions d'euros pour la période équivalente 2012, en hausse de 5,2 % (les effets de change ont un impact de 237 millions d'euros, les monnaies de certains pays en développement s'étant fortement dépréciées).

Exprimé en dollars US, le revenu est de 9 232 millions, soit une hausse de + 8,7 %.

La croissance organique a été de + 2,6 % pour l'année 2013. Cette croissance, en retrait par rapport à celle observée pour les neuf premiers mois de l'année (+ 3,3 %), a été freinée par la confirmation du ralentissement de l'économie chinoise, déjà perceptible au 3^e trimestre, et aggravée par certaines décisions du gouvernement qui ont pesé sur les investissements publicitaires, entraînant des annulations ou des reports de campagnes. Les activités numériques continuent de croître à un très bon rythme (+ 13,9 % de croissance organique). Le domaine de la santé connaît une timide amélioration et les activités media affichent de bonnes performances. De manière générale on note la poursuite de l'attrition des activités analogiques dans les économies développées ainsi que le montre le tableau ci-dessous :

	Europe *	Amérique du Nord	BRIC + MISSAT **	Reste du Monde	Total
Digital	10,0 %	+ 13,1 %	+ 20,1 %	+ 38,9 %	+ 13,9 %
Analogique	- 5,2 %	- 3,1 %	- 1,5 %	+ 1,5 %	- 2,9 %
TOTAL	- 1,6 %	+ 4,7 %	+ 1,0 %	+ 6,8 %	+ 2,6 %

* Europe hors Russie et Turquie.

** MISSAT : Mexique, Indonésie, Singapour, Afrique du Sud, Turquie.

Le revenu des pays à forte croissance représentent 24,4 % du revenu total (25,5 % en 2012). Le léger recul est imputable pour partie à la dilution due à l'acquisition de LBi présent essentiellement en Europe du Nord et aux difficultés conjoncturelles de quelques pays de la zone BRIC et MISSAT. La croissance organique de cet ensemble est de + 3,3 % pour la période.

REVENU PAR TYPE D'ACTIVITÉ

Le tableau suivant présente le poids des principales catégories d'activité dans le revenu global du Groupe en 2013 et 2012 :

	2013	2012
Digital	38 %	33 %
Publicité	30 %	30 %
Agences spécialisées et services marketing – SAMS	16 %	19 %
Media	16 %	18 %
TOTAL	100 %	100 %

REVENU 2013 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	Revenu		Croissance organique
	2013	2012	
Europe	2 154	1 976	- 1,3 %
Amérique du Nord	3 303	3 146	+ 4,7 %
Asie-Pacifique	836	842	+ 1,2 %
Amérique latine	464	463	+ 6,0 %
Afrique et Moyen-Orient	196	183	+ 7,3 %
TOTAL	6 953	6 610	+ 2,6 %



Le deuxième tableau de répartition du revenu ci-dessous permet d'observer d'une part les évolutions des grands marchés que sont l'Europe et l'Amérique du Nord pour Publicis Groupe et reflètent d'autre part les croissances des ensembles sur lesquels le Groupe concentre une large part de ses investissements ces dernières années, à savoir les pays dits « BRIC » et l'ensemble « MISSAT ».

(en millions d'euros)	Revenu		Croissance organique
	2013	2012	
Europe *	2 060	1 881	- 1,6 %
Amérique du Nord	3 303	3 146	+ 4,7 %
BRIC+MISSAT **	918	892	+ 1,0 %
Reste du Monde	672	691	+ 6,8 %
TOTAL	6 953	6 610	+ 2,6 %

* Europe hors Russie et Turquie

** MISSAT : Mexique, Indonésie, Singapour, Afrique du Sud, Turquie

L'Europe (hors Russie et Turquie) reste négative pour l'année 2013 avec cependant des situations contrastées. La France, avec une croissance organique de -0,4 %, montre une légère amélioration par rapport au premier semestre, le Royaume-Uni a repris le chemin de la croissance avec + 1,4 %, l'Allemagne affiche une bonne performance avec + 3,6 %, l'Europe centrale est positive à + 2,6 % ainsi que la Russie qui croît de + 3,1 %. Les pays d'Europe du Sud connaissent encore des difficultés (- 11,3 %).

L'Amérique du Nord se tient bien avec + 4,7 % de croissance pour l'année 2013, essentiellement grâce au digital et aux activités media.

La faible croissance des grands pays de l'ensemble BRIC et MISSAT à + 1 % reflète les difficultés déjà observées au 3^e trimestre, soit un recul de l'activité économique, doublée, pour la Chine, de décisions prises par les autorités qui ont touché certains secteurs. Dans ce contexte, la croissance en Chine Grande région ressort à + 1,6 %, celle de l'Inde à - 12,2 %.

La croissance organique du reste du monde est de + 6,8 % (Australie + 5,0 %, Colombie + 9,3 %, Malaisie - 3,7 %, Corée du Sud - 7,6 %).

3.3.2 MARGE OPÉRATIONNELLE ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Il convient de noter que les chiffres ci-dessous s'entendent hors coûts liés au projet de fusion pour 2013 et après retraitement en application de la norme IAS 19 révisée pour 2012. Ces coûts de fusion s'élèvent à 38 millions d'euros sur l'exercice 2013 et l'impact sur la marge opérationnelle 2012 du retraitement IAS 19 est de - 2 millions d'euros.

MARGE OPÉRATIONNELLE

La marge opérationnelle avant amortissements s'établit à 1 265 millions d'euros pour l'exercice 2013 par rapport à un montant de 1 188 millions réalisés en 2012 et est en hausse de 6,5 %.

La marge opérationnelle s'élève à 1 145 millions d'euros, en amélioration de 7,8 % par rapport à 2012.

Les charges de personnel de 4 330 millions d'euros pour 2013 comparées à 4 078 millions d'euros pour la même période en 2012 augmentent de 6,2 %, plus rapidement que le revenu et représentent 62,3 % du revenu consolidé (61,7 % en 2012). Cette augmentation provient pour une large part des coûts de free-lance (+ 10,4 %), des coûts de restructuration (79 millions d'euros contre 68 millions en 2012), notamment en Europe, et des provisions pour bonus. Toutefois, le ratio de frais fixes de personnel (54,5 % du revenu total) est resté stable par rapport à 2012. Une sélectivité accrue reste à l'ordre du jour, permettant d'allouer les investissements en talents dans les segments en croissance et de contenir et réduire les coûts dans les activités ou régions à faible croissance. Les investissements en cours (dans l'ERP, les plateformes de production, la poursuite de la régionalisation des centres de services partagés ou les développements technologiques) ainsi que la simplification de l'organisation permettront de réduire ces charges à moyen terme.

Les autres charges opérationnelles (hors dépréciation) s'établissent à 1 358 millions d'euros. Elles représentent 19,5 % du revenu total (20,3 % en 2012). Les coûts commerciaux restent élevés, à 283 millions d'euros, soit 4,1 % du revenu. Les coûts administratifs continuent de baisser grâce aux plans d'optimisation de divers coûts opérationnels par la régionalisation des centres de services partagés. Les coûts liés aux acquisitions ont un impact de 10 millions d'euros.

La dotation aux amortissements pour l'année 2013 est de 120 millions d'euros contre 126 millions d'euros pour la même période en 2012 traduisant une bonne maîtrise des investissements.

Le taux de marge opérationnelle pour l'année est de 16,5 % en amélioration de 40 points de base par rapport au taux de marge opérationnelle de l'année précédente (16,1 %).



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Analyse des résultats consolidés

Les marges opérationnelles par grandes zones géographiques s'élevèrent à 11,2 % pour l'Europe, 20,3 % pour l'Amérique du Nord, 13,5 % pour l'Asie-Pacifique, 16,8 % pour l'Amérique latine et 21,4 % pour la région Afrique/Moyen-Orient.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Les amortissements des immobilisations incorporelles liées aux acquisitions sont de 49 millions d'euros en 2013, contre 45 millions d'euros en 2012. Une perte de valeur a également été enregistrée à hauteur de 4 millions d'euros (contre 11 millions l'année précédente) ; les autres charges et produits non courants ressortent à 69 millions d'euros (dont 47 millions d'euros de plus-value de cession de la participation de 1,1 % détenue par le Groupe dans Interpublic Group) contre 39 millions d'euros en 2012.

Le résultat opérationnel s'est élevé à 1 161 millions d'euros en 2013, hors coûts de fusion, contre 1 045 millions d'euros l'année précédente, en augmentation de 11,1 %.

3.3.3 AUTRES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT

Le résultat financier, composé du coût de l'endettement financier net et d'autres charges et produits financiers, est une charge de 21 millions d'euros en 2013 contre une charge de 32 millions d'euros l'année précédente (après ajustement résultant de l'application d'IAS 19 révisée). Il convient de rappeler qu'un produit exceptionnel de 17 millions d'euros (sans impact sur la trésorerie) lié au remboursement de l'Eurobond 2012 à son échéance avait été enregistré dans les comptes 2012. Parallèlement, les comptes 2013 ont bénéficié de l'allègement de 22 millions d'euros de charges à la suite de la conversion intégrale de l'Océane 2014 en juillet 2012.

La charge d'impôt de l'année est de 298 millions d'euros, faisant ressortir un taux effectif d'impôt de 28,4 %, contre 279 millions d'euros en 2012, correspondant à un taux effectif de 28,8 %.

La quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence est de 5 millions d'euros contre une quote-part de 25 millions d'euros en 2012. Les intérêts minoritaires sont de 17 millions d'euros en 2013, contre 27 millions d'euros en 2012.

Au total, le résultat net part du Groupe s'est élevé à 792 millions d'euros (816 millions d'euros hors coûts liés à la fusion) au 31 décembre 2013 contre 732 millions d'euros sur la même période de l'année précédente.



3.4 Situation financière et trésorerie

3.4.1 FLUX DE TRÉSORERIE

Les flux nets de trésorerie liés à l'activité se sont traduits par un excédent de 1 379 millions d'euros pour l'exercice 2013 contre 1 032 millions d'euros l'année précédente. La variation du besoin en fonds de roulement est de 355 millions d'euros en 2013 contre 155 millions d'euros en 2012, soit une amélioration de 200 millions d'euros. L'impôt payé a été de 244 millions d'euros en 2013 contre 306 millions d'euros l'année précédente, la diminution trouvant principalement son origine dans les impôts payés aux États-Unis. Les intérêts payés se sont élevés à 42 millions d'euros, en diminution de 19 millions par rapport à l'exercice précédent principalement du fait de la conversion de l'Océane 2018 intervenue en décembre 2013. Les intérêts reçus se sont élevés à 31 millions d'euros, chiffre qui inclut à hauteur de 12 millions d'euros la soulte de débouclage du swap de l'Eurobond 2015, contre 24 millions d'euros en 2012.

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 753 millions d'euros pour l'année 2013, qui se compare à une utilisation de 609 millions d'euros en 2012. L'augmentation trouve son origine dans les acquisitions de filiales et autres immobilisations financières (nettes de cessions) dont le montant s'est élevé à 630 millions d'euros en 2013, l'acquisition de LBi s'inscrivant dans ce chiffre pour 322 millions d'euros, contre 489 millions d'euros l'année précédente. En ce qui concerne les investissements en immobilisations (nets) ils se sont établis à 123 millions d'euros, quasi stables par rapport à l'exercice précédent (120 millions d'euros).

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement comprennent les dividendes versés, la variation des emprunts et les opérations sur les actions propres et bons de souscription d'actions émis par la société. Les opérations de financement se sont traduites par un besoin de 405 millions d'euros pour l'année 2013, qui comprend notamment un décaissement net de 72 millions d'euros, représentant le rachat de 3,9 millions d'actions propres auprès de Dentsu, après déduction des encaissements liés à l'exercice de stock-options ou de bons de souscription d'actions, devenus exerçables depuis le 24 septembre 2013. Le montant des dividendes payés en numéraire, malgré une forte augmentation du dividende unitaire et global, a été limité à 108 millions d'euros du fait de l'option, exercée par certains actionnaires, de paiement du dividende en actions. Au titre de l'année 2012, le besoin s'élevait à 1 276 millions d'euros, provenant d'une part du rachat d'un bloc de 18 millions d'actions propres appartenant à Dentsu, soit 566 millions d'euros après déduction du produit de cession consécutif aux levées de stock-options, et d'autre part, du remboursement de l'Eurobond 2012 pour un montant en principal de 506 millions d'euros.

Au total, la position de trésorerie du Groupe nette des soldes créditeurs de banques a augmenté de 96 millions d'euros en 2013, contre une diminution de 860 millions d'euros pour la même période de l'année précédente.

FREE CASH FLOW

Le free cash-flow du Groupe, hors variation du besoin en fonds de roulement, est en augmentation de 19 % par rapport à celui de l'année précédente (ajusté pour tenir compte de l'application d'IAS 19 révisée), pour s'établir à 901 millions d'euros.

Cet indicateur est utilisé par le Groupe pour mesurer les liquidités provenant de l'activité après prise en compte des investissements en immobilisations, mais avant les opérations d'acquisition ou de cession de participations et avant les opérations de financement (y compris le financement du besoin en fonds de roulement).

Le tableau ci-dessous présente le calcul du free cash-flow du Groupe (hors variation du besoin en fonds de roulement) :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012 *
Marge opérationnelle avant amortissements	1 227	1 188
Intérêts nets payés	(11)	(37)
Impôt payé	(244)	(306)
Autres	52	32
FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ AVANT VARIATION DU BFR	1 024	877
Investissements en immobilisations (nets)	(123)	(120)
FREE CASH FLOW AVANT VARIATION DU BFR	901	757

* Retraité en application d'IAS 19 révisée.

3.4.2 CAPITAUX ET ENDETTEMENT DU GROUPE (À COURT ET À LONG TERME)

Les capitaux propres consolidés part du Groupe sont passés de 4 614 millions d'euros au 31 décembre 2012 à 5 094 millions d'euros au 31 décembre 2013. L'augmentation des capitaux propres est essentiellement due au résultat de la période et à la conversion de l'Océane 2018 (100 millions d'euros), diminués de la distribution de dividendes payée en numéraire (108 millions d'euros) et de l'impact du rachat du solde des actions Publicis Groupe détenues par Dentsu, soit 3,9 millions d'actions, pour 181 millions d'euros. Les intérêts minoritaires s'élèvent à 38 millions d'euros, contre 44 millions d'euros au 31 décembre 2012.

ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Dettes financières (long et court terme)	860	1 109
Juste valeur du dérivé de couverture sur Eurobond 2012 et 2015 ⁽¹⁾	-	(13)
Juste valeur des dérivés sur prêts/emprunts intragroupe ⁽¹⁾	(11)	-
TOTAL DETTE FINANCIÈRE Y COMPRIS VALEUR DE MARCHÉ DES DÉRIVÉS ASSOCIÉS	849	1 096
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 442)	(1 314)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	(593)	(218)

(1) Présentés en « Autres créances et actifs courants » et/ou « Autres dettes et passifs courants » au bilan consolidé.

L'exercice 2013 se solde par une situation de trésorerie positive de 593 millions d'euros contre 218 millions d'euros en 2012, en amélioration de 375 millions d'euros résultant, pour près de la moitié, des efforts faits dans la gestion des besoins en fonds de roulement et à hauteur de 100 millions d'euros de la conversion de plus des trois quarts de l'Océane 2018, intervenue en décembre 2013.

La dette nette moyenne du groupe en 2013 a été de 490 millions d'euros contre une dette nette moyenne de 628 millions d'euros en 2012.

La dette brute du Groupe s'élève à 860 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 1 109 millions d'euros au 31 décembre 2012, composée de 63 % d'échéances à plus d'un an (voir note 22 des comptes consolidés au 31 décembre 2013 pour un échéancier détaillé des dettes du Groupe). La diminution de la dette brute s'explique d'une part par la conversion d'une grande partie (78 %) des Océanes 2018 encore en circulation, et d'autre part par la diminution des dettes sur acquisitions de titres de participation et sur engagements de rachats de minoritaires suite notamment aux paiements intervenus au cours de l'exercice.

La dette financière, après le dénouement du swap de taux d'intérêt sur l'Eurobond, intervenu début 2013, est essentiellement constituée d'emprunts à taux fixe (82 % de la dette brute hors dettes sur acquisitions de titres de participation et sur engagements de rachats de minoritaires au 31 décembre 2013) dont le taux moyen comptabilisé pour l'année 2012 est de 4,0 %

La décomposition de la dette au 31 décembre 2013 par devises est la suivante : 435 millions d'euros libellés en euros, 148 millions d'euros libellés en dollars américains, et 277 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 2013	31 décembre 2012 *
Dettes nettes moyennes/marge opérationnelle avant amortissement	< 1,50	0,40	0,53
Dettes nettes/capitaux propres ⁽¹⁾	< 0,5	n/a	n/a
Couverture des intérêts/marge opérationnelle avant amortissement/coût de l'endettement financier net	> 7	47	40

* Après retraitement en application de la norme IAS 19 révisée.

(1) Non applicable car position de trésorerie positive au 31 décembre 2012 et 2013.



3.4.3 CONDITIONS D'EMPRUNT ET STRUCTURE DU FINANCEMENT DU GROUPE

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose d'une part de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie) de 1 442 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 1 909 millions d'euros au 31 décembre 2013. La composante principale de ces lignes est un crédit syndiqué multidevise de 1 200 millions d'euros, à échéance 2016.

Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent très largement de faire face à la partie à moins d'un an de la dette financière du Groupe (qui comprend les engagements de rachat de minoritaires).

La gestion de la trésorerie du Groupe a continué de bénéficier de la mise en place, dans les principaux pays, de centres de gestion de trésorerie centralisés (*cash poolings* domestiques). Depuis 2006, une structure de *cash pooling* international est en place et a pour objet de centraliser l'ensemble des liquidités au niveau du Groupe.

Il convient de préciser en outre que l'essentiel des disponibilités est détenue par des filiales situées dans des pays où les fonds sont transférables ou centralisables librement.

Depuis décembre 2005, le Groupe est noté par les deux premières agences internationales Standard & Poor's et Moodys. À la date du présent document, les notes sont : BBB+ pour Standard & Poor's et Baa2 pour Moodys.

Il convient de noter que dans la perspective de la fusion entre Publicis Groupe et Omnicom, les deux agences de notation Standard & Poor's et Moodys ont réaffirmé leur notation actuelle du Groupe.

Voir aussi notes 22 et 26 des comptes consolidés (chapitre 4.6).

3.4.4 RESTRICTION À L'UTILISATION DES CAPITAUX

Au 31 décembre 2013, ainsi qu'à la date d'arrêté des comptes, il n'y a ni *rating trigger* ni *financial covenants* sur les lignes bancaires court terme, le crédit syndiqué, les lignes bancaires bilatérales confirmées à moyen terme, ou les dettes obligataires, susceptibles de restreindre la liquidité du Groupe.

Il convient par ailleurs de noter qu'il n'existe pas de restrictions légales ou économiques susceptibles de limiter ou restreindre de façon significative dans un avenir prévisible les flux financiers vers la société mère.

3.4.5 SOURCES DE FINANCEMENT

Compte tenu des disponibilités et des lignes bancaires confirmées mobilisables, qui représentent 3 351 millions d'euros au 31 décembre 2013, 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.

3.5 Publicis Groupe SA (société mère du Groupe)

Le chiffre d'affaires de Publicis Groupe est composé exclusivement de loyers immobiliers et d'honoraires pour services d'assistance aux filiales du Groupe. Le total des produits d'exploitation s'est élevé à 28 millions d'euros sur l'exercice 2013 contre 27 millions d'euros l'année précédente.

Les produits financiers se sont élevés à 804 millions d'euros en 2013 contre 176 millions d'euros l'année précédente, les produits 2013 comprenant notamment un dividende exceptionnel de 593 millions d'euros en provenance de Publicis Groupe Investments BV.

Les charges d'exploitation se sont élevées à 35 millions d'euros contre 41 millions d'euros l'année précédente, étant précisé que les frais relatifs à la fusion entre Publicis Groupe SA et Omnicom Group Inc. (38 millions d'euros pour l'exercice 2013), ayant pour vocation à être traités comme des frais d'établissement, n'ont pas été enregistrés en charges sur l'exercice.

Les charges financières ont atteint 278 millions d'euros pour l'exercice, contre 163 millions d'euros en 2012, l'augmentation étant principalement due à la provision sur titres constituée sur la filiale MMS France Holding.

Le résultat courant avant impôt est un produit de 519 millions d'euros contre 1 million d'euros en 2012.

Après prise en compte d'un crédit d'impôt de 27 millions d'euros provenant de l'intégration fiscale française, le résultat net de Publicis Groupe, société mère du groupe, est un bénéfice de 552 millions d'euros au titre de l'exercice 2013 contre un bénéfice de 37 millions d'euros en 2012.

La décomposition à la clôture des deux derniers exercices du solde des dettes à l'égard des fournisseurs par date d'échéance est la suivante :

Informations sur les délais de paiement des fournisseurs (article 441-6-1 du Code de commerce).

Dettes fournisseurs (en milliers d'euros)	Total au 31/12/2013	Total au 31/12/2012
Factures non échues	2 946	657
Factures dont l'échéance est dépassée depuis moins de 60 jours	741	242
Factures dont l'échéance est dépassée depuis plus de 60 jours	567	73
TOTAL	4 254	972

Il sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes 2013 d'affecter le bénéfice de l'exercice 2013 de 551 958 616 euros, diminué de la dotation à la réserve légale pour un montant de 240 586 euros, majoré du report à nouveau précédent de 836 998 610 euros, qui représente un bénéfice distribuable de 1 388 716 640 euros :

- à la distribution aux actions pour un montant de 237 625 716 euros (sur la base d'un nombre d'actions de 216 023 378, chiffre incluant les actions propres existantes au 31 décembre 2013) ;
- au compte report à nouveau pour un montant de 1 151 090 925 euros.

Dans le cadre de l'affectation proposée, le dividende net serait de 1,10 euro par action de 0,40 euro de nominal, payable en numéraire ou en actions au choix de l'actionnaire.



3.6 Politique de distribution de dividendes

Dividendes versés au titre de l'exercice	Nombre de titres effectivement rémunérés *	Dividende unitaire (en euros)	Distribution totale (en millions d'euros)	Cours au 31 décembre (en euros)	Rendement net
2009	178 930 977	0,60	107,4	28,50	2,11 %
2010	184 024 870	0,70	128,8	39,00	1,79 %
2011	170 644 648	0,70	119,5	35,545	1,97 %
2012	197 977 185	0,90	178,2	45,250	1,99 %
2013	216 023 378 *	1,10 **	237,6	66,510	1,65 %

* Nombre de titres rémunérés, déduction faite des actions propres, sauf pour la distribution 2013, qui comprend les actions propres existant au 31 décembre 2013.

** Dividende proposé à l'AGO du 28 mai 2014.

Les dividendes se prescrivent par cinq ans. Ils sont alors versés aux Domaines.

La politique de distribution de la Société a été, au cours des dernières années, d'assurer le service d'un dividende régulier à ses actionnaires, en ligne avec les pratiques du secteur, tout en préservant une capacité d'autofinancement suffisante pour assurer le développement du Groupe.

Après trois ans de stabilité du dividende (2007, 2008 et 2009) due au contexte de crise financière mondiale, qui a contraint la Société à une gestion prudente de ses ressources, le dividende proposé au titre des résultats 2010 et 2011 a été porté à 0,70 euro par action. Au titre de l'année 2012, le dividende a été porté à 0,90 euro par action compte tenu de l'engagement pris par le Groupe de progressivement augmenter le taux de distribution pour le porter à 35 % sur le long terme. Le dividende au titre de 2012 a été payé en numéraire et en actions.

Dans le respect de cet engagement, il sera proposé, au titre de l'année 2013 d'augmenter le dividende à 1,10 euro par action, ce qui représente un taux de distribution de 30 %. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires et, en continuité avec l'année passée, le paiement du dividende sera réalisé en numéraire ou en actions.

3.7 Tendances

Les tendances développées ci-dessous ne constituent pas des prévisions ou des estimations du bénéfice au sens du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004 modifié, pris en application de la directive 2003/71/00 du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003.

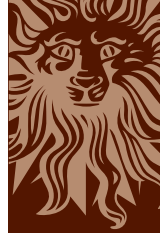
Pour l'année 2014, l'observatoire des media de ZenithOptimedia estime la croissance du marché publicitaire mondial (media) à 5,3 %, ce qui correspondrait à une croissance des revenus des agences estimée à 3,5 %. L'essentiel de la croissance depuis quelques années est produit par les activités numériques (Internet, mobile...). Cette tendance se poursuit et se renforce avec une accentuation des progressions dans le numérique et une faiblesse plus marquée du secteur analogique.

Sur le plan géographique, on note que les marchés qui connaîtront une nette amélioration seront pour 2014 : les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Australie et le Mexique. On devrait assister par ailleurs à une stabilisation de l'Europe du Sud. La France quant à elle devrait être légèrement positive (0,3 %).

Les prévisions de ZenithOptimedia pour les marchés émergents (BRIC) sont une croissance du marché publicitaire (media) de 9,4 % pour l'ensemble BRIC et de 13,9 % pour les pays de l'ensemble MISSAT.

Les chiffres constatés en janvier montrent bien que le 4^e trimestre n'est pas un signe avant-coureur d'une dégradation des marchés, mais bien l'expression d'une situation conjoncturelle.

Le Groupe est confiant dans ses prévisions, qui tablent sur une croissance retrouvée et une nouvelle amélioration des marges.



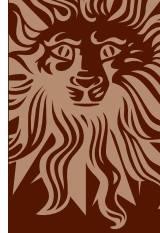
COMPTES CONSOLIDÉS – EXERCICE 2013

4.1	Compte de résultat consolidé	112	4.5	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	116
4.2	État de résultat global consolidé	113	4.6	Notes annexes aux états financiers consolidés	118
4.3	Bilan consolidé	114	4.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	190
4.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	115			

4.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2013	2012 *	2011 *
REVENU		6 953	6 610	5 816
Charges de personnel	3	(4 330)	(4 078)	(3 617)
Autres charges opérationnelles	4	(1 396)	(1 344)	(1 167)
MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT AMORTISSEMENTS		1 227	1 188	1 032
Dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	5	(120)	(126)	(103)
MARGE OPÉRATIONNELLE		1 107	1 062	929
Dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	5	(49)	(45)	(38)
Pertes de valeur	5	(4)	(11)	-
Autres produits et charges non courants	6	69	39	21
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		1 123	1 045	912
Charges financières	7	(46)	(71)	(89)
Produits financiers	7	20	41	33
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	7	(26)	(30)	(56)
Autres charges et produits financiers	7	5	(2)	(2)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES		1 102	1 013	854
Impôt sur le résultat	8	(298)	(279)	(246)
RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES		804	734	608
Quote-part dans les résultats des mises en équivalence	13	5	25	17
RÉSULTAT NET		809	759	625
Dont :				
• Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		17	27	29
• Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe		792	732	596
Données par action (en euros) - Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	9			
Nombre d'actions		215 516 919	201 032 235	202 547 757
Bénéfice net par action		3,67	3,64	2,94
Nombre d'actions – dilué		224 430 805	224 143 700	237 066 159
Bénéfice net par action – dilué		3,54	3,34	2,63

* En application d'IAS 19, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».



4.2 État de résultat global consolidé

(en millions d'euros)	2013	2012 *	2011 *
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE (A)	809	759	625
Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat			
• Gains (et pertes) actuariels sur régime à prestations définies	26	(30)	(46)
• Impôts différés relatifs aux éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat	(12)	6	15
Éléments du résultat global susceptibles d'être reclassés en résultat			
• Réévaluation des titres disponibles à la vente	(26)	4	(3)
• Écarts de conversion de consolidation	(249)	(61)	49
• Impôts différés relatifs aux éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	3	-	-
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)	(258)	(81)	15
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE (A) + (B)	551	678	640
Dont :			
• Résultat global de la période attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	11	24	29
• Résultat global de la période attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	540	654	611

* En application d'IAS 19, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».

4.3 Bilan consolidé

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2013	31 décembre 2012 *	31 décembre 2011 *
Actif				
Écarts d'acquisition nets	10	6 123	5 667	5 207
Immobilisations incorporelles nettes	11	939	982	985
Immobilisations corporelles nettes	12	513	506	496
Impôts différés actifs	8	127	97	82
Titres mis en équivalence	13	28	23	43
Autres actifs financiers	14	121	242	113
ACTIFS NON COURANTS		7 851	7 517	6 926
Stocks et en-cours de production	15	307	342	343
Clients et comptes rattachés	16	6 994	6 841	6 446
Autres créances et actifs courants	17	517	591	561
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18	1 442	1 314	2 174
ACTIFS COURANTS		9 260	9 088	9 524
TOTAL DE L'ACTIF		17 111	16 605	16 450
Passif				
Capital		86	84	77
Réserves consolidées, part du Groupe		5 008	4 530	3 823
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	19	5 094	4 614	3 900
Participations ne donnant pas le contrôle		38	44	33
TOTAL CAPITAUX PROPRES		5 132	4 658	3 933
Dettes financières à plus d'un an	22	538	730	1 460
Impôts différés passifs	8	295	238	241
Provisions à long terme	20	368	464	483
PASSIFS NON COURANTS		1 201	1 432	2 184
Fournisseurs et comptes rattachés		8 636	8 249	7 745
Dettes financières à moins d'un an	22	322	379	838
Dettes d'impôts sur les sociétés		31	65	66
Provisions à court terme	20	139	166	137
Autres dettes et passifs courants	23	1 650	1 656	1 547
PASSIFS COURANTS		10 778	10 515	10 333
TOTAL DU PASSIF		17 111	16 605	16 450

* En application d'IAS 19, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».



4.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	2013	2012 *	2011 *
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat net	809	759	625
Neutralisation des produits et charges calculés :			
Impôt sur le résultat	298	279	246
Coût de l'endettement financier net	26	30	56
Moins-values (plus-values) de cession d'actifs (avant impôt)	(68)	(38)	(19)
Dotation aux amortissements et pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles	173	182	141
Charges calculées liées aux stock-options et assimilés	40	26	26
Autres produits et charges calculés	2	(1)	5
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(5)	(25)	(17)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	4	8	14
Impôt payé	(244)	(306)	(212)
Intérêts financiers payés	(42)	(61)	(80)
Intérêts financiers encaissés	31	24	29
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité ⁽¹⁾	355	155	75
FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ (I)	1 379	1 032	889
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(126)	(123)	(116)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	3	3	4
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	49	(120)	13
Acquisitions de filiales	(686)	(369)	(728)
Cessions de filiales	7	-	28
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (II)	(753)	(609)	(799)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(108)	(119)	(129)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(22)	(31)	(14)
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	1	16	77
Remboursement des emprunts	(102)	(546)	(29)
Rachats de participations ne donnant pas le contrôle	(102)	(30)	(11)
(Achats)/Ventes nets d'actions propres et de BSA	(72)	(566)	51
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (III)	(405)	(1 276)	(55)
Incidence des variations de taux de change (IV)	(125)	(7)	(17)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE (I + II + III + IV)	96	(860)	18
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier	1 314	2 174	2 164
Soldes créditeurs de banques au 1 ^{er} janvier	(28)	(28)	(36)
Trésorerie à l'ouverture (V)	1 286	2 146	2 128
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre (note 18)	1 442	1 314	2 174
Soldes créditeurs de banques au 31 décembre (note 22)	(60)	(28)	(28)
Trésorerie à la clôture (VI)	1 382	1 286	2 146
VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE (VI – V)	96	(860)	18
<i>(1) Détail de la variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité</i>			
Variation des stocks et en-cours de production	34	41	(6)
Variation des créances clients et autres créances	(305)	(426)	(267)
Variations des dettes fournisseurs, autres dettes et provisions	626	540	348
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	355	155	75

* En application de l'IAS 19, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».

4.5 Tableau de variation des capitaux propres consolidés

Nombre d'actions en circulation	(en millions d'euros)	Capital social	Réserves liées au capital
182 371 070	31 DÉCEMBRE 2010 *	77	2 432
	Résultat net		
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts		
	TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE	-	-
1 712 704	Augmentation de capital de Publicis Groupe SA et annulation d'actions propres	-	47
	Dividendes		
	Rémunérations fondées sur des actions nets d'impôts		
	Intérêts complémentaires sur Oranes		
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle		
1 912 289	Achats/Ventes d'actions propres		
185 996 063	31 DÉCEMBRE 2011 *	77	2 479
	Résultat net		
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts		
	TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE	-	-
(9 197 684)	Augmentation de capital de Publicis Groupe SA et annulation d'actions propres	(4)	(334)
	Dividendes		
	Rémunérations fondées sur des actions nets d'impôts		
	Intérêts complémentaires sur Oranes		
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle		
25 900 629	Conversion de l'Océane 2014	11	706
(3 495 358)	Achats/Ventes d'actions propres		
199 203 650	31 DÉCEMBRE 2012 *	84	2 851
	Résultat net		
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts		
	TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE		
1 562 129	Augmentation de capital de Publicis Groupe SA	1	(47)
1 361 502	Dividendes		70
292 076	Rémunérations fondées sur des actions nets d'impôts		
	Intérêts complémentaires sur Oranes		
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle		
2 798 937	Conversion Bon de Souscription d'Actions	1	83
2 096 233	Conversion de l'Océane 2018		
(727 265)	Achats/Ventes d'actions propres		
206 587 262	31 DÉCEMBRE 2013	86	2 957

* En application d'IAS 19, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».



Réserves et résultats consolidés	Réserve de conversion	Réserve de juste valeur	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
809	(88)	133	3 363	21	3 384
596			596	29	625
(31)	49	(3)	15	-	15
565	49	(3)	611	29	640
(47)			-		-
(129)			(129)	(14)	(143)
25			25		25
(8)			(8)		(8)
(13)			(13)	(3)	(16)
51			51		51
1 253	(39)	130	3 900	33	3 933
732			732	27	759
(24)	(58)	4	(78)	(3)	(81)
708	(58)	4	654	24	678
(47)			(385)		(385)
(119)			(119)	(31)	(150)
39			39		39
(8)			(8)		(8)
20			20	18	38
(23)			694		694
(181)			(181)		(181)
1 642	(97)	134	4 614	44	4 658
792			792	17	809
14	(240)	(26)	(252)	(6)	(258)
806	(240)	(26)	540	11	551
46			-		-
(178)			(108)	(22)	(130)
61			61		61
(20)			(20)		(20)
(20)			(20)	5	(15)
			84		84
100			100		100
(157)			(157)		(157)
2 280	(337)	108	5 094	38	5 132

4.6 Notes annexes aux états financiers consolidés

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Règles et méthodes comptables	120	Note 9	Bénéfice net par action	142
1.1	Effet des normes IFRS et interprétations IFRIC applicables à compter du 1 ^{er} janvier 2013 et impact des normes IFRS et interprétations IFRIC publiées et non encore en vigueur	120		Bénéfice net par action (de base et dilué)	142
1.2.	Principes et méthodes de consolidation	123		Bénéfice net courant par action (de base et dilué)	143
1.3	Principes et méthodes comptables	124	Note 10	Écarts d'acquisition	144
1.4	Principales sources d'incertitude relatives aux estimations	131		Variation des écarts d'acquisition	144
Note 2	Variations du périmètre de consolidation	131	Note 11	Immobilisations incorporelles nettes	145
2.1	Acquisitions de l'exercice 2013	131		Variation des immobilisations incorporelles à durée de vie définie	145
2.2	Acquisitions de l'exercice 2012	133		Variation des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie et du total des immobilisations incorporelles	146
2.3	Acquisitions de l'exercice 2011	134		Évaluation des immobilisations incorporelles	146
2.4	Cessions des exercices 2013, 2012 et 2011	136	Note 12	Immobilisations corporelles nettes	147
Note 3	Charges de personnel et effectifs	136		Terrains et constructions	147
Note 4	Autres charges opérationnelles	137		Autres immobilisations corporelles	147
Note 5	Dotations aux amortissements et perte de valeur	137		Immobilisations en location-financement	147
	Perte de valeur sur actifs incorporels liés aux acquisitions	137	Note 13	Participations dans des entreprises associées	148
	Perte de valeur sur écarts d'acquisition	138	Note 14	Autres actifs financiers	149
	Leo Burnett	138	Note 15	Stocks et en-cours de production	149
	Perte de valeur sur immobilisations corporelles	138	Note 16	Clients et comptes rattachés	150
Note 6	Autres produits et charges non courants	138	Note 17	Autres créances et actifs courants	150
Note 7	Charges et produits financiers	139	Note 18	Trésorerie et équivalents de trésorerie	150
Note 8	Impôt sur le résultat	139	Note 19	Capitaux propres	151
	Analyse de la charge d'impôt sur les bénéfices	139		Rachat des actions propres détenues par Dentsu le 15 février 2013	151
	Taux d'impôt effectif	140		Capital social de la société mère	151
	Effet impôt sur les autres éléments du résultat global	140		Neutralisation des actions propres existantes au 31 décembre 2013	152
	Échéancier des impôts différés constatés au bilan	140		Dividendes votés et proposés	152
	Origine des impôts différés	141		Gestion du capital	152
	Déficits reportables	141			

Note 20 Provisions pour risques et charges	153	Juste valeur	169
Provisions pour restructuration	153	Hiérarchie de la juste valeur	170
Provisions sur engagements immobiliers	153	Note 26 Gestion des risques	171
Provisions pour risques et litiges	154	Exposition au risque de taux	171
Obligations au titre des avantages du personnel	154	Exposition au risque de change	172
Note 21 Engagements de retraite et autres avantages à long terme	154	Exposition au risque de contrepartie client	173
Plans de retraite à prestations définies	154	Information sur les principaux clients	173
Couverture financière	154	Exposition au risque de contrepartie bancaire	173
Exposition aux risques	155	Autre	174
Écarts actuariels	155	Note 27 Information sectorielle	174
Autres avantages à long terme	155	Information par secteur d'activité	174
Variation de la dette actuarielle	156	Information par zone géographique	174
Variation de la juste valeur des placements	156	Note 28 Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA	176
Charge d'engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	157	Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe à l'origine	179
Répartition des actifs de couverture	157	Détermination de la juste valeur des options attribuées au cours des trois derniers exercices	180
Estimation de la contribution employeur et des prestations futures à payer	157	Plans d'actions gratuites Publicis Groupe à l'origine	181
Hypothèses actuarielles (Taux moyens pondérés)	158	Plans d'actions gratuites Publicis Groupe attribués à certains salariés de Razorfish	183
Analyse de sensibilité	158	Note 29 Informations relatives aux parties liées	184
Note 22 Emprunts et dettes financières	159	Opérations réalisées avec les parties liées	184
Analyse par échéance de remboursement	161	Termes et conditions des transactions avec les parties liées	184
Analyse par devise	161	Rémunération des dirigeants	184
Analyse par catégorie de taux	162	Note 30 Événements postérieurs à la clôture	185
Exposition au risque de liquidité	162	Océane 2018	185
Contrats de location financement	163	Oranes	185
Note 23 Autres dettes et passifs courants	163	Note 31 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau	185
Note 24 Engagements	164	Note 32 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2013	186
Autres engagements	165	A) Sociétés consolidées par intégration globale	186
Obligations liées aux emprunts et aux Oranes	166	B) Sociétés consolidées par mise en équivalence	189
Obligations liées aux bons de souscription d'actions	167		
Nantissement, garantie ou sûreté	167		
Note 25 Instruments financiers	167		
Bilan par catégorie d'instruments financiers	167		
Compte de résultat par catégorie d'instruments financiers	168		

NOTE LIMINAIRE CONCERNANT L'ACCORD DE FUSION

Le 28 juillet 2013, Publicis Groupe SA et Omnicom Group Inc. (Omnicom) ont annoncé la signature d'un accord portant sur une fusion entre égaux, aboutissant à la création du leader mondial de la communication, de la publicité, du marketing et du numérique.

L'opération prendra la forme d'une fusion transfrontalière au sein d'une holding, Publicis Omnicom Group, domiciliée aux Pays-Bas. Celle-ci sera cotée sur Euronext Paris et sur le NYSE.

L'opération a été structurée de façon à ce que les collègues d'actionnaires de Publicis Groupe et d'Omnicom détiennent chacun, au jour de la fusion, environ 50 % du capital de Publicis Omnicom Group. Les actionnaires de Publicis Groupe recevront une action ordinaire nouvelle Publicis Omnicom Group pour chaque action Publicis Groupe SA, ainsi qu'un dividende exceptionnel de 1,00 euro par action. Les actionnaires d'Omnicom recevront 0,813 action ordinaire nouvelle Publicis Omnicom Group pour chaque action Omnicom, ainsi qu'un dividende exceptionnel de 2,00 dollars par action. Selon notre accord, certains ajustements pourraient être appliqués au dividende exceptionnel payé ainsi qu'à la parité de fusion.

L'opération est conditionnée notamment à l'approbation des actionnaires des deux sociétés, ainsi qu'à l'obtention des diverses autorisations réglementaires requises. Toutes les autorisations des autorités de la concurrence préalables à la conclusion de la fusion ont été obtenues, à l'exception de la Chine, actuellement à l'étude.

Publicis Groupe SA établira à l'attention de ses actionnaires, préalablement à la tenue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur la fusion, un rapport détaillant les conditions de celle-ci.

La réalisation de cette opération aura des effets significatifs sur les comptes futurs de Publicis Groupe, tant au niveau du compte de résultat que des postes du bilan.

Conformément aux normes IFRS, les comptes consolidés de Publicis Groupe au 31 décembre 2013 ont été arrêtés sans prendre en compte les éventuels effets de cette fusion.

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 2013 ont été établis selon les normes comptables internationales IAS/IFRS et les interprétations IFRIC applicables au 31 décembre 2013 telles qu'approuvées par l'Union européenne.

Les comptes de l'exercice 2013 sont présentés avec deux exercices comparatifs au titre des exercices 2012 et 2011 également établis selon le même référentiel IAS/IFRS.

Les comptes ont été arrêtés par le Directoire en date du 7 février 2014 et examinés par le Conseil de surveillance en date du 12 février 2014. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28 mai 2014.

1.1 Effet des normes IFRS et interprétations IFRIC applicables à compter du 1^{er} janvier 2013 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 2013 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 2012.

Application des nouvelles normes et interprétations

Au 31 décembre 2013, le groupe Publicis applique les normes, interprétations, principes et méthodes comptables existant dans les états financiers de l'exercice 2012 à l'exception des évolutions obligatoires édictées par les normes IFRS mentionnées ci-après, applicables au 1^{er} janvier 2013 :

- Amendement IAS 1 - Présentation des postes des autres éléments du résultat global. Cet amendement demande de distinguer dans les autres éléments du résultat global, les éléments qui seront recyclés en compte de résultat de ceux qui ne le seront pas. Cet amendement n'a pas d'impact matériel sur la présentation de l'état du résultat global consolidé publié par le Groupe ;
- Amendement IAS 19 - Régimes à prestations définies : l'application rétrospective de cet amendement entraîne principalement la suppression de l'option dite du « corridor » et la constatation dans les autres éléments du résultat global de tous les écarts actuariels non amortis.



Cependant, cette suppression est sans effet sur les états financiers du groupe Publicis qui avait déjà opté pour l'application de la méthode dite du SORIE.

L'amendement d'IAS 19 a notamment eu les conséquences suivantes :

- les engagements du Groupe envers ses salariés sont intégralement comptabilisés à la clôture de chaque exercice ; l'amortissement des coûts des services passés (résultant de changements de régimes de retraite) sur la durée résiduelle d'acquisition des nouveaux droits est supprimé. Les coûts des services passés non provisionnés au 1^{er} janvier 2011 (premier exercice comparatif) sont comptabilisés par contrepartie des réserves consolidées pour leur montant net d'impôt. Les effets des changements de régimes de retraite postérieurs au 1^{er} janvier 2011 sont intégralement comptabilisés dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle ils sont intervenus, en « Charges de personnel » ;
- le rendement attendu des actifs de couverture des régimes de retraite est désormais évalué en utilisant le même taux que le taux d'actualisation des passifs sociaux ;
- certains frais administratifs des plans de couverture, lorsqu'ils sont directement facturés au Groupe, sont désormais comptabilisés dans le résultat opérationnel, et non plus en diminution du rendement attendu des actifs de couverture inclus dans les « Autres charges et produits financiers ».

Par ailleurs, le Groupe continue de comptabiliser de façon distincte les coûts des services rendus dans le résultat opérationnel et les coûts financiers dans les « Autres charges et produits financiers ».

Les tableaux ci-après présentent l'incidence du changement de méthode sur le compte de résultat et sur l'état du résultat global du Groupe :

Compte de résultat consolidé retraité

(en millions d'euros)	31 décembre 2012			31 décembre 2011		
	Publié	Impact IAS 19 R	Retraité	Publié	Impact IAS 19 R	Retraité
REVENU	6 610		6 610	5 816		5 816
Charges de personnel	(4 076)	(2)	(4 078)	(3 615)	(2)	(3 617)
Autres charges opérationnelles	(1 344)		(1 344)	(1 167)		(1 167)
MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT AMORTISSEMENTS	1 190	(2)	1 188	1 034	(2)	1 032
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(126)		(126)	(103)		(103)
MARGE OPÉRATIONNELLE	1 064	(2)	1 062	931	(2)	929
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(45)		(45)	(38)		(38)
Perte de valeur	(11)		(11)	-		-
Autres produits et charges non courants	39		39	21		21
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	1 047	(2)	1 045	914	(2)	912
Charges financières	(71)		(71)	(89)		(89)
Produits financiers	41		41	33		33
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(30)		(30)	(56)		(56)
Autres charges et produits financiers	4	(6)	(2)	2	(4)	(2)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES	1 021	(8)	1 013	860	(6)	854
Impôt sur le résultat	(282)	3	(279)	(248)	2	(246)
RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES	739	(5)	734	612	(4)	608
Quote-part dans les résultats des mises en équivalence	25		25	17		17
RÉSULTAT NET	764	(5)	759	629	(4)	625
Dont :						
● Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	27		27	29		29
● Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	737	(5)	732	600	(4)	596

Données par action (en euros) - Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe

Bénéfice net par action	3,67	(0,03)	3,64	2,96	(0,02)	2,94
Bénéfice net par action – dilué	3,36	(0,02)	3,34	2,64	(0,01)	2,63

État de résultat global consolidé retraité

(en millions d'euros)	31 décembre 2012			31 décembre 2011		
	Publié	Impact IAS 19 R	Retraité	Publié	Impact IAS 19 R	Retraité
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE (A)	764	(5)	759	629	(4)	625
Autres éléments du résultat global						
• Réévaluation des titres disponibles à la vente	4		4	(3)		(3)
• Gains (et pertes) actuariels sur régime à prestations définies	(36)	6	(30)	(51)	5	(46)
• Écarts de conversion de consolidation	(61)		(61)	49		49
• Impôts différés relatifs aux autres éléments du résultat global	8	(2)	6	16	(1)	15
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)	(85)	4	(81)	11	4	15
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE (A) + (B)	679	(1)	678	640		640
Dont :						
• Résultat global de la période attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	24		24	29		29
• Résultat global de la période attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	655	(1)	654	611		611

L'application par le Groupe des normes et interprétations suivantes, adoptées par l'Union européenne et obligatoires pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013, est sans impact majeur sur les états financiers du Groupe :

- IFRS 13 - Évaluation de la juste valeur ;
- Amendements d'IAS 12 - Impôts sur le résultat - Impôt différé : recouvrement des actifs sous-jacents ;
- Améliorations des IFRS 2011 - Normes publiées en mai 2012 ;
- Amendements d'IFRS 7 - Compensation des actifs financiers et des passifs financiers et informations à fournir.

Application par anticipation

Par ailleurs, les principes suivants publiés par l'IASB et adoptés par l'Union européenne avec une date d'application pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014 ont été appliqués par anticipation :

- IFRS 10 - États financiers consolidés ;
- IFRS 11 - Partenariat sous contrôle conjoint ;
- IFRS 12 - Informations à fournir sur les participations dans les autres entités ;
- IAS 28 révisée - Participations dans des entreprises associées et dans des joint-ventures.

Ces normes sont sans impact sur le périmètre des sociétés consolidées et mises en équivalence du Groupe, étant précisé qu'aucune entité n'était consolidée avec la méthode de l'intégration proportionnelle.

Néanmoins, la note 1.2 « Principes et méthodes de consolidation », a été mise à jour pour être en adéquation avec ces nouvelles normes.

Conformité avec les normes IFRS telles que publiées par l'IASB

Les principes appliqués par le Groupe ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB dans la mesure où l'application des normes et interprétations suivantes n'est pas obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013 :

- IAS 32 - Compensation des actifs financiers et des passifs financiers ;
- Amendements d'IAS 39 - Notation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture ;
- IFRS 9 et compléments à IFRS 9 - Instruments financiers : classification et évaluation des actifs financiers, option à la juste valeur pour les passifs financiers et comptabilité de couverture ;
- Amendements d'IAS 36 - Informations sur la valeur recouvrable des actifs non financiers ;
- IFRIC 21 - Taxes prélevées par une autorité publique ;
- Amendements d'IAS 19 - Régimes à prestations définies : contributions des membres du personnel.

Le processus de détermination par Publicis des impacts potentiels de l'application de ces nouvelles normes et interprétations sur les comptes consolidés du Groupe est en cours.



1.2. Principes et méthodes de consolidation

Monnaie de présentation des comptes consolidés

Publicis arrête et publie ses comptes consolidés en euros.

Participations dans les filiales

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Publicis Groupe SA et de ses filiales préparés au 31 décembre de chaque année. Les filiales sont consolidées à compter de la prise de contrôle par le Groupe et jusqu'à la date à laquelle ce contrôle est transféré à l'extérieur du Groupe.

Le contrôle est exercé lorsque le Groupe est exposé, ou a des droits sur des rendements variables, et qu'il a la capacité d'exercer son pouvoir afin d'influer sur ces rendements.

Participations dans les entreprises associées

La participation du Groupe dans les entreprises associées est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Une entreprise associée est une entreprise dans laquelle le Groupe a une influence notable mais qu'elle ne contrôle pas ou une entreprise sur laquelle il exerce un contrôle conjoint ; cette situation s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20 % et 50 % des droits de vote.

Une participation dans une entreprise associée est comptabilisée au bilan au coût d'acquisition augmenté ou diminué des variations de la quote-part du Groupe dans l'actif net de l'entreprise détenue depuis l'acquisition, conformément à la méthode de la mise en équivalence. La participation du Groupe inclut l'écart d'acquisition, traité conformément à la méthode comptable présentée au paragraphe 1.3 ci-dessous. Le compte de résultat reflète la quote-part du Groupe dans le résultat après impôt de l'entreprise associée.

Accords conjoints

Il existe deux traitements comptables distincts :

- les partenariats qualifiés d'opérations conjointes qui sont comptabilisés à hauteur des quotes-parts d'actifs, de passifs, de produits et de charges contrôlés par le Groupe ;
- les partenariats qualifiés de coentreprises sont consolidés selon la méthode de la mise en équivalence dans la mesure où elles donnent uniquement un droit sur l'actif net de l'entité.

Opérations en devises étrangères

Les opérations en monnaies étrangères sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au taux de change en vigueur à la date de clôture. Tous les écarts sont enregistrés dans le compte de résultat à l'exception des écarts sur les prêts ou emprunts qui en substance font partie de l'investissement net dans une entité étrangère. Ceux-ci sont directement inscrits dans les capitaux propres jusqu'à la sortie de l'investissement net, date à laquelle ils sont reconnus en résultat.

Conversion des états financiers exprimés en devises étrangères

La monnaie de fonctionnement de chacune des entités du Groupe est la monnaie de l'environnement économique dans lequel l'entité opère. Les comptes des filiales situées à l'extérieur de la zone euro exprimés en devises locales sont convertis en euros, monnaie de présentation des comptes consolidés, de la façon suivante :

- les actifs et les passifs sont convertis au cours de clôture ;
- le compte de résultat est converti au cours moyen de l'année ;
- les écarts de conversion résultant de l'application de ces différents taux sont inscrits, pour la part revenant au Groupe, dans le poste « Autres éléments du résultat global - Réserve de conversion » et pour la part des tiers, dans le poste « Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) ».

L'écart d'acquisition et les ajustements à la juste valeur d'actifs et de passifs résultant de la comptabilisation d'une acquisition d'une entité étrangère sont exprimés dans la monnaie de fonctionnement de l'entreprise acquise et convertis au cours de clôture.

Éliminations des opérations internes au Groupe

Les opérations réalisées entre des filiales consolidées sont éliminées en totalité, ainsi que les créances et dettes qui en résultent. De même, les résultats internes au Groupe (résultats de cessions et dividendes internes, provisions sur filiales) sont éliminés du résultat consolidé, sauf en cas de perte de valeur.

1.3 Principes et méthodes comptables

Regroupements d'entreprises réalisés avant le 1^{er} janvier 2010

Les traitements comptables suivants s'appliquaient aux regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2010 :

- les coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition étaient inclus dans le coût d'acquisition ;
- les participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) étaient mesurées à hauteur de la quote-part de juste valeur des actifs nets de l'entité acquise ;
- les regroupements d'entreprises réalisés en plusieurs étapes étaient comptabilisés comme des transactions indépendantes. Toute part additionnelle acquise n'affectait pas les écarts d'acquisition précédemment reconnus ;
- les ajustements de prix étaient reconnus, à la date d'acquisition (prise de contrôle exclusif), si et seulement si, le Groupe avait une obligation actuelle, dont le règlement était probable et pouvait être estimé de manière fiable. Les changements d'estimation relatifs au montant de l'ajustement de prix affectaient le goodwill. Ces dispositions continuent à être appliquées aux variations postérieures au 1^{er} janvier 2010 des ajustements de prix relatifs à des regroupements d'entreprises antérieurs à cette date ;
- les engagements de rachats des participations ne donnant pas le contrôle étaient initialement comptabilisés en dettes pour la valeur actualisée du montant de rachat, avec pour contrepartie les participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) et pour le solde, l'écart d'acquisition ; la variation ultérieure de la valeur de l'engagement était comptabilisée par ajustement du montant de l'écart d'acquisition. Ces dispositions continuent à être appliquées aux variations ultérieures sur les engagements antérieurs au 1^{er} janvier 2010.

Regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1^{er} janvier 2010

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés de la manière suivante :

- les actifs identifiables acquis et passifs repris sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition ;
- la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (intérêts minoritaires) est évaluée soit à la juste valeur, soit en retenant la quote-part dans la juste valeur des actifs nets identifiables de l'entité acquise. Cette option est disponible au cas par cas pour chaque opération de regroupement d'entreprises.

Les coûts liés à l'acquisition sont constatés en charges de la période et sont présentés sur la ligne « Autres charges opérationnelles » du compte de résultat consolidé.

Les compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date d'acquisition. Après la date d'acquisition, le complément de prix est évalué à sa juste valeur à chaque arrêté des comptes. À compter de la fin du délai d'affectation du prix d'acquisition qui intervient au plus tard un an à compter de la date d'acquisition, tout changement de cette juste valeur sera constaté en résultat. À l'intérieur du délai d'affectation, les changements de cette juste valeur explicitement liés à des événements postérieurs à la date d'acquisition seront également comptabilisés en résultat. Les autres changements seront comptabilisés en contrepartie de l'écart d'acquisition.

Toutefois, ces dispositions ne s'appliquent pas aux compléments de prix liés à des acquisitions antérieures au 1^{er} janvier 2010. Ces compléments de prix restent en effet comptabilisés selon les dispositions d'IFRS 3 (avant sa révision) qui prévoit la comptabilisation des compléments de prix en contrepartie de l'écart d'acquisition, sans limitation de durée.

À la date d'acquisition, l'écart d'acquisition correspond à la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée, complément de prix inclus, augmentée du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et, dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, ainsi réévaluée par le compte de résultat ;
- et le solde net des montants des actifs identifiables acquis et passifs repris à la date d'acquisition et évalués à la juste valeur.

Si des impôts différés actifs n'ont pas été reconnus à la date d'acquisition, au motif que leur recouvrabilité était incertaine, toute comptabilisation ultérieure ou utilisation de ces impôts différés, au-delà du délai d'affectation, se fera en contrepartie du résultat (i.e. sans impact sur le montant reconnu en écart d'acquisition).

ENGAGEMENTS DE RACHAT D'INTÉRÊTS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE CONTRACTÉS CONCOMITAMMENT À DES REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Dans l'attente d'une interprétation IFRIC ou d'une norme IFRS spécifique, le traitement comptable suivant a été retenu en application des normes IFRS en vigueur et en conformité avec la recommandation de l'AMF :

- lors de la comptabilisation initiale, ces engagements sont comptabilisés en dettes financières pour la valeur actualisée du montant de rachat en contrepartie d'une diminution des capitaux propres ;
- la variation ultérieure de la valeur de l'engagement (y compris l'effet d'actualisation) est comptabilisée par ajustement des capitaux propres, considérant qu'il s'agit d'une transaction entre actionnaires.



ACQUISITION COMPLÉMENTAIRE DE TITRES AVEC PRISE DE CONTRÔLE EXCLUSIF D'UNE ENTITÉ PRÉALABLEMENT SOUS INFLUENCE NOTABLE

La prise de contrôle exclusif donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation déjà détenue à la date de l'opération. La quote-part antérieurement détenue est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la prise de contrôle exclusif.

ACQUISITION COMPLÉMENTAIRE DE TITRES APRÈS LA PRISE DE CONTRÔLE EXCLUSIF

Lors d'une acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée exclusivement, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les acquisitions complémentaires de titres d'une entité déjà contrôlée sont présentées dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement.

CESSION DE TITRES SANS PERTE DE CONTRÔLE EXCLUSIF

Lors d'une opération de cession partielle de titres d'une entité contrôlée exclusivement, cette opération ne modifiant pas le contrôle exercé sur cette entité, l'écart entre la juste valeur du prix de cession des titres et la quote-part de capitaux propres consolidés que ces titres représentent à la date de leur cession est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition.

CESSION DE TITRES AVEC PERTE DE CONTRÔLE EXCLUSIF ET CONSERVATION D'UNE PARTICIPATION RÉSIDUELLE

La perte de contrôle exclusif donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation détenue à la date de l'opération.

Toute participation résiduelle conservée est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la perte de contrôle exclusif.

Études, recherche et développement

Publicis comptabilise les dépenses d'études et de recherche en charges de l'exercice au cours duquel elles sont engagées. Ces dépenses se rapportent principalement aux éléments suivants : études et tests relatifs aux campagnes publicitaires, programmes de recherche sur le comportement des consommateurs et les besoins des annonceurs dans différents domaines, études et modélisations visant à optimiser l'achat d'espace des clients du Groupe.

Les dépenses de développement encourues sur un projet individuel sont activées quand sa recouvrabilité future peut raisonnablement être considérée comme assurée. Toute dépense activée est amortie sur la durée attendue des revenus futurs relatifs au projet.

Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition, dans le cas d'une prise de contrôle réalisée lors d'une transaction unique, est égal à la juste valeur de la contrepartie transférée pour acquérir les titres (y compris les éventuels compléments de prix qui sont évalués à la juste valeur à la date de prise de contrôle), plus la valeur des participations ne donnant pas le contrôle (celles-ci étant évaluées, au choix pour chaque regroupement, à la juste valeur ou à leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets de l'entité acquise, moins la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiés à la date d'acquisition).

Les écarts d'acquisition inscrits au bilan ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation au minimum sur une base annuelle. Le test de dépréciation est réalisé pour la ou les unités génératrices de trésorerie auxquelles l'écart d'acquisition a été affecté en comparant la valeur recouvrable et la valeur comptable de la ou des unités génératrices de trésorerie. Le Groupe considère que l'unité génératrice de trésorerie est l'agence ou un regroupement d'agences.

La valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre la juste valeur (généralement le prix de marché), nette des coûts de cession, et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés. Les calculs s'appuient sur des prévisions de flux de trésorerie à cinq ans, un taux de croissance des flux à l'infini et une actualisation de l'ensemble des flux. Le taux d'actualisation retenu reflète les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et les risques spécifiques à l'unité génératrice de trésorerie.

Si les valeurs comptables de l'unité génératrice de trésorerie excèdent la valeur recouvrable, les actifs de l'unité génératrice de trésorerie sont dépréciés pour être ramenés à leur valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont enregistrées au compte de résultat et imputées en priorité à l'écart d'acquisition sans pouvoir jamais être reprises, puis sur les autres actifs.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrées pour leur juste valeur à la date d'acquisition, séparément de l'écart d'acquisition si elles sont identifiables. Le caractère identifiable est démontré dès lors que l'une des deux conditions suivantes est remplie :

- l'immobilisation incorporelle résulte de droits légaux ou contractuels ;
- l'immobilisation incorporelle est séparable de l'entité acquise.

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement de marques, de relations contractuelles avec les clients, de technologie, de bases de données d'adresses e-mails et de logiciels.

Les marques, considérées comme à durée d'utilité indéfinie, ne sont pas amorties. Elles font l'objet d'un test de dépréciation, au minimum, sur une base annuelle qui consiste à comparer leur valeur recouvrable et leur valeur comptable. Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat.

Les relations contractuelles avec les clients, dont la durée d'utilité est déterminable, sont amorties sur leur durée d'utilisation, qui se situe généralement entre 10 et 40 ans. Elles font également l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur.

La technologie résulte de l'engagement du Groupe dans les activités interactives. 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 ; sauf exception, la durée d'amortissement n'excède pas trois ans.

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.

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 de ces coûts de réponse aux appels d'offres est prévue contractuellement. Pour apprécier la valeur nette de réalisation, les en-cours sont examinés au cas par cas et dépréciés en fonction de critères comme l'existence de litiges 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.

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 pour la partie efficace de la couverture 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 fermes 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 l'engagement ferme couvert affecte le résultat, par exemple lorsque la vente prévue survient effectivement.

Pour les dérivés qui ne satisfont pas aux critères de qualification pour la comptabilité de couverture, tout profit ou perte résultant des variations de juste valeur est comptabilisé directement dans le résultat de l'exercice.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui sont qualifiés de couverture de juste valeur sont comptabilisées en autres charges et produits financiers, comme les variations de valeur des éléments sous-jacents. La juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée en autres créances et actifs courants et autres dettes et passifs courants.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie en banque, la caisse, les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois et les sicav et fonds communs de placement monétaires soumis à un risque négligeable de changement de valeur, c'est-à-dire qui respectent les critères suivants : sensibilité au risque de taux inférieur ou égal à 0,25 et volatilité historique à 12 mois proche de zéro.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie consolidés, la trésorerie comprend la trésorerie et les équivalents de trésorerie tels que définis ci-dessus, nets des soldes créditeurs de banques.

Actions propres

Les actions propres quelle que soit leur destination sont comptabilisées en déduction des capitaux propres.

Emprunts obligataires

EMPRUNTS OBLIGATAIRES SIMPLES :

Les emprunts obligataires sont initialement enregistrés à la juste valeur, qui correspond au montant reçu, net des coûts d'émission.

Postérieurement à la comptabilisation initiale, les emprunts obligataires sont évalués au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, qui prend en compte tous les coûts d'émission et toute décote ou prime de remboursement.

EMPRUNTS OBLIGATAIRES AVEC OPTION DE CONVERSION ET EMPRUNTS REMBOURSABLES EN ACTIONS :

Pour les emprunts obligataires convertibles en actions (Océanes) ou les emprunts remboursables en actions (Oranes) ou les emprunts avec bons de souscription d'actions (OBSA), la composante dette et la composante capitaux propres sont séparées dès leur comptabilisation initiale. La juste valeur de la composante dette à l'émission est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs contractuels en utilisant le taux de marché applicable pour un emprunt obligataire qui aurait été souscrit par la Société aux mêmes conditions mais sans option de conversion.

La valeur de la composante capitaux propres est déterminée à l'émission par différence entre la juste valeur de la composante dette et la juste valeur de l'emprunt obligataire. La valeur de l'option de conversion n'est pas revue au cours des exercices ultérieurs.

Les frais d'émission sont répartis entre la part dette et la part capitaux propres sur la base de leurs valeurs comptables respectives au moment de l'émission.

La composante dette est ensuite évaluée sur la base du coût amorti.

Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque :

- le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de la sortie de ressources peut être estimé de manière fiable. Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps étant comptabilisée en charge financière.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont décrits en annexe lorsqu'ils sont significatifs, sauf dans le cas de regroupement d'entreprises où ils constituent des éléments identifiables.

PROVISIONS POUR LITIGES

Le Groupe constitue une provision chaque fois qu'un risque lié à un procès ou litige de toute nature (commerciale, réglementaire, fiscale ou sociale) est identifié, qu'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre ce risque et qu'une estimation fiable du coût lié à ce risque est possible. Dans de tels cas, le montant de la provision (y compris les pénalités liées) est déterminé par les agences et leurs experts, sous la supervision des services centraux du Groupe, sur la base de la meilleure estimation des coûts probables liés au procès ou litige.

PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice lorsque ces mesures ont été décidées et annoncées.

Dans le cadre d'une acquisition, les plans de restructuration qui ne sont pas des passifs pour l'entreprise acquise lors de l'acquisition sont comptabilisés en charges.

Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, au coût des préavis non réalisés comptabilisés en charges de personnel, ainsi qu'aux éventuelles mises au rebut d'immobilisations et d'autres actifs.

PROVISIONS SUR ENGAGEMENTS IMMOBILIERS

Une provision est constituée pour le montant des loyers et frais annexes à payer, net des recettes estimées de sous-locations, sur tout bien immobilier si le bien est sous-loué ou vacant, et n'est pas destiné à être utilisé dans le cadre des activités principales.

Une provision est également constituée dans le cadre d'un regroupement d'entreprises en cas d'existence de contrats de location immobilière conclus à des conditions moins favorables que les conditions de marché constatées à la date d'acquisition.

Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Le Groupe comptabilise les engagements liés aux pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi en fonction de la qualification de ces régimes :

- à cotisations définies : les montants des contributions du Groupe à ces cotisations versées sont comptabilisés en charges de la période ;
- à prestations définies : le coût des prestations définies est déterminé séparément pour chaque régime en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. Les gains et pertes actuariels 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 ».

Autres dettes et passifs courants

Les autres dettes et passifs courants sont à échéance à moins d'un an.

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 une échéance de moins d'un an.

Revenu

Un accord écrit du client (bon de commande, courrier, contrat client...) indiquant la nature et le montant des travaux est nécessaire en préalable à la reconnaissance du revenu. Les principes de reconnaissance du revenu sont les suivants :

- Contrats à la commission (hors production) : le revenu des prestations de création publicitaire et des services d'achat d'espace est reconnu à la date de diffusion ou de publication ;
- Honoraires (contrat ponctuel, contrat à honoraires fixes, contrat sur base de temps passé...) : le revenu des contrats ponctuels est comptabilisé lorsque la prestation a été réalisée. Le revenu des contrats à honoraires fixes est comptabilisé sur une base linéaire qui reflète la nature et l'étendue des services rendus. Le revenu des contrats sur base de temps passé est reconnu en fonction des travaux effectués ;
- Honoraires basés sur des critères de performance : le revenu est comptabilisé lorsque les critères de performance sont atteints et font l'objet d'une confirmation par le client.

Dans la majorité des transactions de Publicis, Publicis agit comme un agent pour le compte de ses clients. Dans le cadre de ces transactions, Publicis chiffre le montant net conservé, et les frais engagés avec des fournisseurs externes sont exclus du chiffre d'affaires. Dans certains cas, Publicis agit comme « principal », par exemple lorsque le contrat est directement signé avec les fournisseurs de médias. Dans ces situations, Publicis enregistre en chiffre d'affaires le montant brut facturé.

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe

La juste valeur des options attribuées est comptabilisée en charges de personnel sur la période d'acquisition des droits. Elle est déterminée par un expert indépendant, généralement selon le modèle Black-Scholes. Exceptionnellement, dans le cas où le plan comporte des conditions de marché la méthode Monte-Carlo est utilisée.

Pour les plans qui comportent des conditions de performance hors marché, le Groupe estime la probabilité de réalisation de ces objectifs et en tient compte dans la détermination du nombre d'actions à émettre.

Plans d'attribution d'actions gratuites Publicis Groupe

La juste valeur des actions gratuites attribuées est comptabilisée en charges de personnel sur la période d'acquisition des droits. Elle est déterminée par un expert indépendant, et correspond au prix de marché de l'action à la date d'attribution, ajusté pour la perte de dividende attendue pendant la période d'acquisition des droits.

Pour les plans qui comportent des conditions de performance hors marché, le Groupe estime la probabilité de réalisation de ces objectifs et en tient compte dans la détermination du nombre d'actions à émettre.

Autres produits et charges non courants

Publicis présente en «Autres produits et charges non courants» les produits et charges inhabituels afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe. Sont notamment incluses sous cette rubrique les plus ou moins-values de cession d'actif.

Marge opérationnelle avant amortissements

La marge opérationnelle est égale au revenu après déduction des charges de personnel et des autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants tels que définis ci-dessus).

Marge opérationnelle

La marge opérationnelle est égale au revenu après déduction des charges de personnel, autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants tels que définis ci-dessus) et dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions). Le taux de marge opérationnelle, qui est égal à la marge opérationnelle exprimée en pourcentage du revenu, est un indicateur suivi par le Groupe dans le but de mesurer la performance des unités génératrices de trésorerie et du Groupe dans son ensemble.

Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financières

Le coût de l'endettement financier net inclut les charges d'intérêts sur les dettes financières et les produits d'intérêts sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement les effets de la désactualisation des provisions immobilières à long terme et des provisions pour retraites (nets du rendement des actifs), l'effet de la revalorisation des compléments de prix sur acquisitions, les variations de juste valeur des dérivés ainsi que les gains et pertes de change.

Impôt sur les bénéficiaires

Les bénéficiaires sont taxés selon les réglementations propres aux pays dans lesquels ils sont réalisés. Les impôts différés sont comptabilisés, en utilisant la méthode bilanciale du report variable, pour les différences temporelles existant à la date de clôture entre la base fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable au bilan.

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour les différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés, dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable (résultant du renversement de différences temporelles imposables ou de l'existence d'un bénéfice imposable généré par l'entité) sera disponible, sur lequel ces différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés.

La valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à chaque date de clôture et réduite dans la mesure où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour permettre l'utilisation de l'avantage de tout ou partie de cette base d'actif d'impôt différé. Les actifs d'impôts différés non reconnus sont appréciés à chaque date de clôture et sont reconnus dans la mesure où il devient probable qu'un bénéfice futur permettra de les recouvrer.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués au taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Bénéfice par action et bénéfice dilué par action (BNPA et BNPA dilué)

Le bénéfice de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice y compris l'effet du remboursement des Oranes en actions, les Oranes étant contractuellement remboursables en actions ordinaires.

Le bénéfice dilué par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires après neutralisation des intérêts sur les emprunts remboursables ou convertibles en actions par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice ajusté des effets des options et actions gratuites attribuées, des bons de souscription d'actions en circulation et de la conversion des obligations convertibles en actions (Océanes). Pour le calcul du bénéfice dilué par action, seuls sont pris en considération les instruments ayant un effet dilutif sur ce dernier, c'est-à-dire qui ont pour effet de réduire le bénéfice par action.

Pour les options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe, les actions gratuites et les bons de souscription d'actions, la méthode utilisée est précisée ci-après.

Pour calculer le bénéfice dilué par action, les options dilutives et les bons de souscription d'actions dilutifs sont supposés avoir été exercés et les actions gratuites effectivement livrées.



Le produit résultant de l'exercice de ces instruments est considéré comme ayant été perçu lors de l'émission d'actions ordinaires au cours moyen de marché des actions ordinaires pendant la période (réputée valorisée à la juste valeur, cette émission sans effet dilutif ni relatif n'est pas prise en compte dans le calcul du BNPA dilué). La différence entre le nombre d'actions ordinaires émises et le nombre d'actions ordinaires qui auraient été émises au cours moyen de marché doit être traitée comme une émission d'actions ordinaires sans contrepartie financière, donc ayant un effet dilutif ; ce nombre est pris en compte dans le dénominateur du bénéfice dilué par action.

De ce fait, les options et les bons de souscription d'actions n'ont un effet dilutif que lorsque le cours moyen de marché des actions ordinaires pendant la période excède le prix d'exercice des options ou des bons de souscription d'actions (c'est-à-dire qu'elles sont « dans la monnaie »).

Outre ce bénéfice par action (de base et dilué), le Groupe calcule et communique habituellement un BNPA « courant » de base et dilué, qui est similaire à celui décrit ci-dessus, sauf pour ce qui est du résultat retenu, qui exclut :

- la ligne « Perte de valeur » et « Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions » ;
- l'effet de la revalorisation des compléments de prix sur acquisitions qui se trouve dans les « Autres charges et produits financiers » ;
- certains produits et charges à caractère inhabituel (enregistrés sur la ligne « Autres produits et charges non courants »), spécifiquement désignés.

1.4 Principales sources d'incertitude relatives aux estimations

La situation financière et les résultats du Groupe dépendent des méthodes comptables, hypothèses, estimations et jugements retenus lors de l'élaboration des comptes consolidés. Le Groupe fonde ses estimations sur son expérience passée ainsi que sur un ensemble d'autres hypothèses jugées raisonnables au regard des circonstances afin d'évaluer les valeurs à retenir pour les actifs et passifs du Groupe. Les réalisations pourraient néanmoins différer de façon significative des estimations retenues.

Les caractéristiques des principales méthodes comptables, les jugements et autres incertitudes affectant l'application de ces méthodes comptables, ainsi que la sensibilité des résultats aux changements des conditions et hypothèses, sont des facteurs à prendre en compte. En effet, le Groupe élabore des estimations et des hypothèses concernant le futur. Les estimations comptables ainsi obtenues seront, par définition, rarement égales aux réalisations.

Les principales hypothèses concernant des événements futurs et les autres sources d'incertitude liées au recours à des estimations à la date de clôture pour lesquelles il existe un risque significatif de modifications des valeurs nettes comptables d'actifs et de passifs au cours d'un exercice ultérieur concernent :

- la juste valeur attribuée aux actifs et passifs intégrés lors d'un regroupement d'entreprises ;
- la détermination de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles utilisées dans les tests de dépréciation ;
- les provisions pour risques et charges, notamment les engagements de retraites à prestations définies et couvertures médicales post-emploi ;
- les dépréciations pour créances douteuses ;
- l'évaluation de la juste valeur des options attribuées dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions de Publicis Groupe SA.

Des éléments détaillés figurent dans les notes 5, 20, 21, 26 et 28 de la présente annexe.

Note 2 Variations du périmètre de consolidation

2.1 Acquisitions de l'exercice 2013

LBi

En novembre 2012, le Groupe a lancé une Offre Publique d'Achat sur la totalité des actions émises et en circulation de LBi, la plus grande agence indépendante européenne de marketing et technologie, qui combine expertises stratégique, créative, média et technique. LBi emploie plus de 2 200 personnes à travers 16 pays.

Cette offre a été faite sur la base d'un prix de 2,85 euros par action coupon attaché, et la période d'acceptation a expiré le 15 janvier 2013.

Au 31 décembre 2012, Publicis détenait 22,72 % de LBi ; cette participation n'était pas consolidée à la clôture de l'exercice.

Le Règlement-Livraison de l'offre est intervenu le 21 janvier 2013, date à laquelle le groupe Publicis a acquis 73,50 % du capital sur une base totalement diluée, représentant, avec les actions préalablement rachetées, 97,37 % du capital sur une base totalement diluée. Le groupe LBi est intégré globalement depuis cette date.

Au 31 décembre 2013, compte tenu des acquisitions intervenues postérieurement à la prise de contrôle, Publicis Groupe détient 100 % du capital de LBi, pour un montant total d'environ 416 millions d'euros.

En concertation avec NYSE Euronext Amsterdam, il a été décidé de mettre un terme à la cotation des actions ordinaires de LBi sur NYSE Euronext Amsterdam, et Publicis a initié une procédure de retrait obligatoire, afin de racheter le reliquat des actions non encore détenues.

L'allocation du coût d'acquisition se présente comme suit au 31 décembre 2013 (en millions d'euros) :

	LBi
COÛT D'ACQUISITION (A)	416
Actifs non courants	57
Actifs courants hors trésorerie	105
Trésorerie	32
TOTAL DE L'ACTIF (B)	194
Passifs non courants	5
Passifs courants	141
TOTAL DU PASSIF (C)	146
SITUATION NETTE ACQUISE AVANT AJUSTEMENT DE JUSTE VALEUR (D = B - C)	48
Relations contractuelles avec les clients	35
Autres ajustements	(12)
Impôt différé sur les éléments ci-dessus	(6)
Ajustement sur les impôts différés liés à des reports déficitaires	(33)
TOTAL DES AJUSTEMENTS DE JUSTE VALEUR (E)	(16)
SITUATION NETTE ACQUISE APRÈS AJUSTEMENTS DE JUSTE VALEUR (F = D + E)	32
ÉCART D'ACQUISITION (G = A - F)	384

Les autres principales acquisitions de la période sont les suivantes :

- en août 2013, le Groupe a réalisé l'acquisition de 100 % d'Engauge Marketing LLC, agence de publicité et de services numériques située à Columbus (Ohio). Engauge sera intégrée au réseau ZenithOptimedia aux États-Unis. Elle alignera ses forces sur celles de Moxie, agence de publicité numérique du réseau basée à Atlanta. ZenithOptimedia tirera ainsi le meilleur parti des synergies et capacités complémentaires d'Engauge et de Moxie, tout en gardant les deux marques présentes sur le marché ;
- en novembre 2013, le Groupe a acquis 75,1 % de Walker Media, une des dix plus grandes agences médias au Royaume-Uni, qui travaille depuis longtemps pour des entreprises de premier plan comme Marks & Spencers, le groupe Dixons, KFC, Halfords et Weetabix. Elle sera intégrée au réseau média ZenithOptimedia Group. L'agence restera une entité distincte au Royaume-Uni et sera un pilier d'un nouveau réseau média mondial lancé début 2014 par ZenithOptimedia Group.

La juste valeur, à la date d'acquisition, de la contrepartie transférée (hors trésorerie acquise) des entités intégrées prises dans leur ensemble (incluant notamment celle décrite ci-dessus, ainsi que les acquisitions de moindre ampleur) avec prise de contrôle exclusif durant la période, s'élève à 752 millions d'euros. Ce montant comprend notamment :

- 512 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- 98 millions d'euros d'engagements de compléments de prix ;
- 48 millions d'euros d'engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle ;
- 94 millions d'euros de juste valeur de titres non consolidés à la date de prise de contrôle.

Le montant payé en 2013 au titre des acquisitions (après déduction de la trésorerie acquise) s'élève à 686 millions d'euros et comprend :

- 512 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- 16 millions d'euros de trésorerie acquise ;
- 190 millions d'euros de compléments de prix décaissés au cours de la période.

Les acquisitions de la période prises dans leur ensemble représentent moins de 5 % du revenu consolidé et du résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.



2.2 Acquisitions de l'exercice 2012

Bartle Bogle Hegarty et Neogama

En juillet 2012, le Groupe a acquis lors de 2 transactions séparées :

- 51 % des actions du réseau BBH. Publicis Groupe, qui détenait 49 % des actions porte ainsi sa participation dans BBH à 100 %. Fondée en 1982, l'agence emploie environ 1 000 personnes en 2012 et est reconnue par le marché britannique et international pour sa créativité ;
- 100 % des actions de NEOGAMA/BBH au Brésil (acquisition des 34 % détenus par BBH et des 66 % du fondateur et de ses associés). NEOGAMA/BBH est l'une des premières agences du marché brésilien, parmi les plus créatives et les plus innovantes.

Précédemment mis en équivalence, le groupe BBH est intégré globalement depuis sa prise de contrôle exclusif. En application de la norme IFRS 3 révisée, ce changement a eu pour conséquence la comptabilisation d'un résultat non courant de 62 millions d'euros au titre de la réévaluation à la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue.

Le coût d'acquisition de BBH de 214 millions d'euros comprend la juste valeur des participations antérieurement détenues, et le prix payé pour la transaction mentionnée ci-dessus.

Le coût d'acquisition de NEOGAMA de 111 millions d'euros comprend le prix payé pour la transaction mentionnée ci-dessus, ainsi que le complément de prix éventuel payable au fondateur et à ses associés, valorisé à la juste valeur à la date d'acquisition.

L'allocation du coût d'acquisition se présente comme suit au 31 décembre 2012 (en millions d'euros) :

	BBH	NEOGAMA
COÛT D'ACQUISITION (A)	214	111
Actifs non courants	7	6
Actifs courants hors trésorerie	119	17
Trésorerie	84	8
TOTAL DE L'ACTIF (B)	210	31
Passifs non courants	3	7
Passifs courants	135	18
TOTAL DU PASSIF (C)	138	25
SITUATION NETTE ACQUISE AVANT AJUSTEMENT DE JUSTE VALEUR (D = B - C)	72	6
Relations contractuelles avec les clients	11	29
Marque	30	-
Impôt différé sur les éléments ci-dessus	(10)	(10)
TOTAL DES AJUSTEMENTS DE JUSTE VALEUR (E)	31	19
SITUATION NETTE ACQUISE APRÈS AJUSTEMENTS DE JUSTE VALEUR (F = D + E)	103	25
ÉCART D'ACQUISITION (G = A - F)	111	86

Les autres principales acquisitions de la période sont les suivantes :

- en février 2012, le Groupe a lancé une offre publique d'achat sur la totalité des actions émises et en circulation du groupe Pixelpark, le plus grand fournisseur allemand indépendant de services interactifs. Le prix de l'offre a été fixé à 1,70 euro par action. Au 31 décembre 2012, Publicis Groupe détient 79,14 % des actions du groupe Pixelpark ;
- en juin 2012, le Groupe a réalisé l'acquisition de 100 % du groupe BBR. Partenaires depuis 1995 de Publicis au travers de sociétés communes, BBR emploie environ 220 personnes en Israël ;
- en juillet 2012, le Groupe a réalisé l'acquisition de 100 % du groupe CNC. Créé en 2002, le réseau emploie environ une centaine de collaborateurs en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique latine et en Asie, et se spécialise en communication stratégique et gestion de crise ;
- en novembre 2012, le Groupe a pris une participation complémentaire dans l'agence Taterka au Brésil. Créée en 1993 cette agence propose des services complets et couvre 18 pays de la région Amérique latine. Cette transaction s'inscrit dans la politique de Publicis Groupe de renforcer sa présence sur les marchés émergents.

Le coût d'acquisition (hors trésorerie acquise) des entités intégrées prises dans leur ensemble (incluant notamment celles décrites ci-dessus, ainsi que les acquisitions de moindre ampleur), avec prise de contrôle exclusif, augmenté de la juste valeur des participations antérieurement détenues, durant l'année 2012 s'élève à 646 millions d'euros. Ce montant comprend notamment :

- 435 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- 72 millions d'euros d'engagements de compléments de prix, soit 67 millions d'euros après actualisation au 31 décembre 2012 ;
- 47 millions d'euros d'engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle, soit 42 millions d'euros après actualisation au 31 décembre 2012 ; et
- 92 millions d'euros de juste valeur des participations mises en équivalence à la date de leur prise de contrôle.

Le montant payé en 2012 au titre des acquisitions (après déduction de la trésorerie acquise) s'élève à 369 millions d'euros et comprend :

- 435 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- (111) millions d'euros de trésorerie acquise ;
- 45 millions d'euros de compléments de prix décaissés au cours de la période.

Les acquisitions de la période prises dans leur ensemble représentent moins de 2,5 % du revenu consolidé et du résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

2.3 Acquisitions de l'exercice 2011

Rosetta

En juillet 2011, le Groupe a acquis à 100 % Rosetta pour un montant de 400 millions d'euros (577 millions de dollars US). Rosetta est l'une des plus grandes agences numériques indépendantes d'Amérique du Nord et l'une des plus dynamiques. Elle se distingue par l'importance de ses services de consulting stratégique et permet ainsi à Publicis Groupe de renforcer son positionnement dans le « digital ».

L'allocation du coût d'acquisition se présente comme suit au 31 décembre 2011 (en million d'euros) :

COÛT D'ACQUISITION (A)	400
Actifs non courants	8
Actifs courants	48
TOTAL DE L'ACTIF (B)	56
Passifs non courants	-
Passifs courants	30
TOTAL DU PASSIF (C)	30
SITUATION NETTE ACQUISE AVANT AJUSTEMENT DE JUSTE VALEUR (D = B - C)	26
Relations contractuelles avec les clients	38
Marque	41
Technologies	16
Autres ajustements	(1)
TOTAL DES AJUSTEMENTS DE JUSTE VALEUR (E)	94
SITUATION NETTE ACQUISE APRÈS AJUSTEMENTS DE JUSTE VALEUR (F = D + E)	120
ÉCART D'ACQUISITION (G = A - F)	280

Talent Group

En avril 2011, le Groupe a acquis 11 % supplémentaires de Talent Group, portant sa participation totale à 60 %, après une première acquisition de 49 % en octobre 2010. Talent Group comprend deux agences brésiliennes : Talent, fondée en 1980 et QG, fondée en 1991. Talent est l'un des Groupes publicitaires les plus importants au Brésil. Il offre toute la palette des prestations de communication telles que stratégie, création, planning média, communication numérique, hors médias, promotion, événementiel, formation de personnel, programmes d'incitation et d'activation promotionnelle et relations publiques.

Précédemment mis en équivalence, Talent Group est intégré globalement depuis sa prise de contrôle exclusif. Ce changement de méthode de consolidation n'a pas eu d'impact sur le compte de résultat. En effet, d'une part, les hypothèses de valorisation qui avaient sous-tendu l'acquisition des 49 % sont restées inchangées pour l'acquisition des 11 % supplémentaires et d'autre part, les résultats accumulés depuis

l'entrée de Talent Group dans le périmètre de consolidation en octobre 2010 ont été distribués. De ce fait, à la date d'acquisition des 11 % supplémentaires, la juste valeur de la participation antérieurement détenue - soit 49 % - correspond à son coût historique.

Le coût d'acquisition de 145 millions d'euros comprend la juste valeur de la participation de 49 % antérieurement détenue (85 millions d'euros), le prix payé pour l'acquisition des 11 % (19 millions d'euros) ainsi que la juste valeur de la dette sur engagements de rachats des 40 % d'intérêts minoritaires (41 millions d'euros).

L'allocation du coût d'acquisition se présente comme suit au 31 décembre 2011 (en millions d'euros) :

COÛT D'ACQUISITION (A)	145
Actifs non courants	2
Actifs courants hors trésorerie	46
Trésorerie	9
TOTAL DE L'ACTIF (B)	57
Passifs non courants	-
Passifs courants	55
TOTAL DU PASSIF (C)	55
SITUATION NETTE ACQUISE AVANT AJUSTEMENT DE JUSTE VALEUR (D = B - C)	2
Relations contractuelles avec les clients	30
Impôt différé sur l'ajustement ci-dessus	(10)
TOTAL DES AJUSTEMENTS DE JUSTE VALEUR (E)	20
SITUATION NETTE ACQUISE APRÈS AJUSTEMENTS DE JUSTE VALEUR (F = D + E)	22
ÉCART D'ACQUISITION (G = A - F)	123

Les principales acquisitions de la période (autres que les deux visées ci-dessus) sont les suivantes :

- en mars 2011, à l'issue d'une OPA amicale, le Groupe a pris le contrôle exclusif de la société Chemistry, l'une des agences de communication intégrée du Royaume-Uni, spécialisée dans les services de marketing intégré et dans le numérique ;
- en mars 2011, le Groupe a réalisé l'acquisition de 100 % de l'agence britannique Kitcatt Nohr. Fondée en janvier 2002, Kitcatt Nohr est spécialisée dans la communication interactive ;
- en juin 2011, le Groupe a réalisé l'acquisition de 100 % de Genedigi Group en Chine. Créé en 1997, Genedigi Group se spécialise dans la communication couvrant les relations publiques, l'événementiel, le marketing numérique et un centre d'études de marché interne ;
- en juillet 2011, le Groupe a réalisé l'acquisition d'une participation majoritaire dans DPZ, l'une des principales agences de publicité du Brésil. Selon les termes de l'accord, Publicis Groupe prend immédiatement une participation de 70 % dans la nouvelle agence et pourra accroître celle-ci à 100 % ;
- en juillet 2011, le Groupe a pris une participation dans l'agence new-yorkaise de médias sociaux, Big Fuel. Selon les termes de l'accord, Publicis Groupe prend immédiatement une participation de 51 % dans la nouvelle agence et pourra porter celle-ci à 100 % à compter de 2014 ;
- en juillet 2011, le Groupe a pris une participation majoritaire dans l'agence affiliée Spillmann/Felser/Leo Burnett, l'une des agences de publicité les plus importantes de Suisse. Publicis Groupe ne détenait jusqu'alors qu'une participation minoritaire (40 %), et en prend désormais le contrôle à 100 % avec cette transaction ;
- en septembre 2011, le Groupe a réalisé l'acquisition de 100 % de Schwartz Communications, l'une des grandes agences de relations publiques indépendantes des États-Unis.

Le coût d'acquisition (hors trésorerie acquise) des entités intégrées prises dans leur ensemble (incluant notamment celles décrites ci-dessus, ainsi que les acquisitions de moindre ampleur), avec prise de contrôle exclusif, augmenté de la juste valeur des participations antérieurement détenues, durant la période s'élève à 1 085 millions d'euros. Ce montant comprend notamment :

- 671 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- 248 millions d'euros d'engagements de compléments de prix, soit 228 millions d'euros après actualisation au 31 décembre 2011 ;
- 63 millions d'euros d'engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle ;
- et 103 millions d'euros de juste valeur des participations mises en équivalence à la date de leur prise de contrôle.

Le montant payé en 2011 au titre des acquisitions (après déduction de la trésorerie acquise) s'élève à 728 millions d'euros et comprend :

- 671 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- (30) millions d'euros de trésorerie acquise ;
- 87 millions d'euros de compléments de prix décaissés au cours de la période.

Les acquisitions de la période prises dans leur ensemble représentent moins de 4 % du revenu consolidé et du résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

2.4 Cessions des exercices 2013, 2012 et 2011

Aucune cession significative n'est intervenue au cours des exercices 2013 et 2012.

En 2011, le Groupe a cédé sa participation majoritaire dans Freud Communications, agence britannique de relations publiques, détenue depuis 2005, pour un prix de 28 millions de livres sterling, soit environ 32 millions d'euros.

La contribution des sociétés cédées n'excède pas 0,5 % du revenu et du résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe consolidés de l'exercice 2013. Il en est de même pour les exercices 2012 et 2011.

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)	2013	2012 ⁽¹⁾	2011 ⁽¹⁾
Rémunérations	(3 345)	(3 159)	(2 820)
Charges sociales	(547)	(528)	(473)
Avantages postérieurs à l'emploi	(100)	(95)	(70)
Charge relative aux stock-options	(40)	(26)	(26)
Intérimaires et « free-lance »	(298)	(270)	(228)
TOTAL	(4 330)	(4 078)	(3 617)

(1) En application d'IAS 19 révisée, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».

Évolution et répartition des effectifs

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Europe	19 779	17 677	16 864
Amérique du Nord	20 834	19 548	18 790
Asie Pacifique	14 130	13 327	11 681
Amérique latine	5 552	4 840	4 462
Moyen Orient et Afrique	2 258	2 108	2 010
TOTAL	62 553	57 500	53 807

PAR FONCTION (EN %)

	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Commercial	19 %	20 %	20 %
Création	16 %	16 %	17 %
Production et activités spécialisées	20 %	19 %	21 %
Média et Recherche	21 %	21 %	22 %
Administration/Gestion	15 %	16 %	16 %
Autres	9 %	8 %	4 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Note 4 Autres charges opérationnelles

Ce poste regroupe toutes les charges externes autres que les achats de production et de médias. Il comprend notamment les loyers, charges locatives et autres charges liées à l'occupation des locaux pour 384 millions d'euros en 2013 contre 368 millions d'euros en 2012 et 330 millions d'euros en 2011 ; il inclut également les impôts (à l'exception de l'impôt sur les bénéfices), les taxes et versements assimilés ainsi que les dotations et reprises sur provisions. En 2013, viennent s'ajouter les frais liés au projet de fusion avec Omnicom pour 38 millions d'euros avant impôt (24 millions d'euros après impôt).

Note 5 Dotations aux amortissements et perte de valeur

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
Amortissement des autres immobilisations incorporelles (hors incorporels liés aux acquisitions)	(15)	(27)	(17)
Amortissement des immobilisations corporelles	(105)	(99)	(86)
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS (HORS INCORPORELS LIÉS AUX ACQUISITIONS)	(120)	(126)	(103)
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS DES INCORPORELS LIÉS AUX ACQUISITIONS	(49)	(45)	(38)
Perte de valeur sur incorporels liés aux acquisitions	(3)	(7)	-
Perte de valeur sur écarts d'acquisition	-	(1)	-
Perte de valeur sur immobilisations corporelles	(1)	(3)	-
PERTE DE VALEUR	(4)	(11)	-
TOTAL DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PERTE DE VALEUR	(173)	(182)	(141)

Perte de valeur sur actifs incorporels liés aux acquisitions

Les tests de dépréciation ont été réalisés sur toutes les marques du Groupe reconnues lors des acquisitions. Les relations contractuelles ont également fait l'objet d'un test de dépréciation. L'intégralité des évaluations nécessaires aux tests de dépréciation a été réalisée par un expert indépendant.

Au 31 décembre 2013, les taux d'actualisation après impôt retenus lors de l'évaluation se situent entre 8,0 % et 15,5 %. Ils sont déterminés en prenant en compte les caractéristiques spécifiques à chaque actif concerné par les tests de dépréciation.

Ces tests ont conduit le Groupe à constater une perte de valeur de 3 millions d'euros.

Aux 31 décembre 2012 et 2011, les taux d'actualisation après impôt retenus lors de l'évaluation se situent respectivement entre 8,5 % et 12,5 % et 8,5 % et 11,5 %.

Ces tests ont conduit le Groupe à enregistrer des pertes de valeur de 7 millions d'euros en 2012 et à ne constater aucune perte de valeur en 2011.

Perte de valeur sur écarts d'acquisition

Les tests de dépréciation ont été réalisés sur les unités génératrices de trésorerie, constituées d'agences ou de regroupements d'agences. Suite à la réorganisation du réseau VivaKi, l'écart d'acquisition affecté à ce réseau a été alloué aux nouveaux regroupements d'agences au prorata des flux de trésorerie futurs et les tests de dépréciation ont été réalisés compte tenu de cette nouvelle répartition.

L'évaluation nécessaire aux tests sur les écarts d'acquisition a été réalisée par un expert indépendant.

Au 31 décembre 2013, les taux d'actualisation après impôt retenus se situent entre 8,5 % (11,5 % avant impôt) et 12,0 % (15,5 % avant impôt). Le taux de croissance à l'infini utilisé dans les projections se situe entre 2,0 % et 3,0 %.

Ces tests ont conduit le Groupe à ne constater aucune perte de valeur.

Aux 31 décembre 2012 et 2011, les taux d'actualisation après impôt retenus se situent respectivement entre 9,0 % (12,5 % avant impôt) et 11,0 % (14,5 % avant impôt) et entre 8,5 % et 10,5 % (12,2 % et 14,4 % avant impôt). Le taux de croissance à l'infini utilisé dans les projections se situe entre 2 % et 3 % pour 2012 et entre 0 % et 3,0 % pour 2011.

Ces tests ont conduit le Groupe à enregistrer une perte de valeur de 1 million d'euros en 2012 et à ne constater aucune perte de valeur en 2011.

Leo Burnett

La valeur nette de l'écart d'acquisition de Leo Burnett s'élève à 1 175 millions d'euros (soit 19 % du montant total des écarts d'acquisition nets) au 31 décembre 2013, il s'agit du principal écart d'acquisition.

Le test de dépréciation sur cet écart d'acquisition a été effectué sur la base de la valeur d'utilité de cette unité génératrice de trésorerie déterminée à partir de projections financières à cinq ans (2013-2017) et des hypothèses suivantes :

- un taux d'actualisation des flux de trésorerie futurs de 9,0 % après impôt (12,5 % avant impôt) ;
- un taux de croissance des revenus sur la période 2013-2017 en ligne avec la croissance moyenne attendue des réseaux d'agences créatives ;
- un taux de croissance à l'infini de 2,0 % ;
- une marge constante sur les cinq années de projections financières et au-delà.

La valeur d'utilité ainsi déterminée est supérieure à la valeur comptable de l'unité génératrice de trésorerie Leo Burnett. Aucune perte de valeur n'est donc à constater. L'utilisation d'un taux d'actualisation de 0,5 % supérieur conduit à la même conclusion. Il en est de même pour une variation de 0,5 % inférieur :

- du taux de croissance à l'infini ;
- des revenus de la période 2013-2017 ;
- de la marge opérationnelle avant dépréciations et amortissements.

Perte de valeur sur immobilisations corporelles

En 2013, une perte de valeur d'un montant de 1 million d'euros a été comptabilisée sur des actifs corporels utilisés dans le cadre de l'exploitation d'espaces publicitaires.

Note 6 Autres produits et charges non courants

Ce poste regroupe les produits et charges inhabituels. Sont notamment incluses sous cette rubrique les plus ou moins-values de cessions d'actifs.

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
Plus-values (moins-values) sur cessions d'actifs ⁽¹⁾	68	38	19
Autres produits et charges non courants	1	1	2
TOTAL AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	69	39	21

(1) En 2013, ce poste inclut principalement la plus-value de cession des titres IPG pour un montant de 47 millions d'euros, ainsi que la plus-value de cession des titres Régie 1 pour un montant de 5 millions d'euros. En 2012, ce poste inclut principalement la revalorisation pour un montant de 62 millions d'euros de la quote part antérieurement détenue dans BBH (mise en équivalence) lors de la prise de contrôle, la revalorisation pour un montant de 8 millions d'euros de la quote-part antérieurement détenue dans Bromley (antérieurement mise en équivalence) lors de la prise de contrôle, diminué des pertes sur les sorties du périmètre de consolidation d'entités au Moyen-Orient pour 11 millions d'euros.

Note 7 Charges et produits financiers

(en millions d'euros)	2013	2012 ⁽¹⁾	2011 ⁽¹⁾
Charges d'intérêts sur emprunts et découverts bancaires	(37)	(61)	(80)
Charges d'intérêts sur contrats de location financement	(9)	(10)	(9)
Charges financières	(46)	(71)	(89)
Produits financiers ⁽²⁾	20	41	33
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(26)	(30)	(56)
Pertes et gains de change et variation de la juste valeur des dérivés de change	7	(3)	2
Coût financier lié à l'actualisation des provisions immobilières à long terme	-	(1)	(1)
Coût financier net, lié à l'actualisation des provisions pour retraites	(7)	(8)	(8)
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	4	9	4
Dividendes reçus hors groupe	1	1	1
Dépréciation de prêts	-	-	-
AUTRES CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS	5	(2)	(2)
TOTAL (CHARGES) ET PRODUITS FINANCIERS NETS	(21)	(32)	(58)

(1) En application d'IAS 19 révisée, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».

(2) Y compris en 2012, un ajustement de juste valeur sur l'Eurobond 2012, constaté lors de l'extinction de la dette.

Note 8 Impôt sur le résultat

Analyse de la charge d'impôt sur les bénéfices

(en millions d'euros)	2013	2012 ⁽¹⁾	2011 ⁽¹⁾
Charge d'impôt courant de la période	(269)	(273)	(245)
Charge d'impôt courant relatif aux exercices antérieurs	31	(10)	(2)
TOTAL CHARGE D'IMPÔT EXIGIBLE	(238)	(283)	(247)
Produit/(Charge) d'impôt différé	(68)	(11)	(8)
Variation des dépréciations sur impôts différés actifs	8	15	9
TOTAL PRODUIT (CHARGE) NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ	(60)	4	1
IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	(298)	(279)	(246)

(1) En application d'IAS 19 révisée, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».

Taux d'impôt effectif

Le taux d'impôt effectif ressort à :

(en millions d'euros)		2013	2012 ⁽¹⁾	2011 ⁽¹⁾
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES	A	1 102	1 013	854
Ajustement de juste valeur BBH (voir notes 2 et 6)		-	(62)	-
Ajustement de juste valeur Bromley (voir note 6)		-	8	-
Perte sur sortie de périmètre au Moyen Orient		-	11	-
Plus-value sur cession des titres IPG		(47)	-	-
Plus-value sur cession des titres Régie 1		(5)	-	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES RETRAITÉ	B	1 050	970	854
Taux d'imposition français		34,43 %	34,43 %	34,43 %
Impôt attendu appliqué au Résultat avant impôt des entreprises consolidées :		(379)	(349)	(294)
Incidence des :				
• différences entre le taux d'imposition français et les taux d'imposition étrangers		41	43	29
• variations des impôts différés actifs non reconnus		8	15	9
• autres impacts ⁽²⁾		32	12	10
IMPÔT CONSTATÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT	C	(298)	(279)	(246)
TAUX D'IMPÔT EFFECTIF SUR RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES	C/A	27,0 %	27,5 %	28,8 %
TAUX D'IMPÔT EFFECTIF	C/B	28,4 %	28,8 %	28,8 %

(1) En application d'IAS 19 révisée, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».

(2) Les autres impacts intègrent essentiellement les effets liés aux différences permanentes, aux résultats taxés à taux réduit, aux ajustements sur exercices antérieurs. Par ailleurs, les autres impacts intègrent également la contribution additionnelle temporaire de 10,7 % applicable au résultat fiscal des entités françaises qui représente en 2013 une charge de 2 millions d'euros.

Effet impôt sur les autres éléments du résultat global

(en millions d'euros)	31 décembre 2013			31 décembre 2012			31 décembre 2011		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Réévaluation à la juste valeur des titres disponibles à la vente	(26)	-	(26)	4	-	4	(3)	-	(3)
Gains et pertes actuariels sur régimes à prestations définies	26	(12)	14	(30)	6	(24)	(46)	15	(31)
Écarts de change	(249)	3	(246)	(61)	-	(61)	49	-	49
TOTAL	(249)	(9)	(258)	(87)	6	(81)	-	15	15

Échéancier des impôts différés constatés au bilan

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Partie à court terme (inférieur à 1 an)	100	97	66
Partie à long terme (supérieur à 1 an)	(268)	(238)	(225)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), NETS	(168)	(141)	(159)

Origine des impôts différés

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Impôts différés liés à la réévaluation des actifs et passifs effectuée à l'occasion d'une acquisition	(238)	(262)	(277)
Impôts différés liés à la réévaluation de l'immeuble des Champs-Élysées	(52)	(52)	(52)
Impôts différés liés aux emprunts obligataires composés	12	5	(7)
Impôts différés liés aux engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	42	58	59
Impôts différés liés à des reports déficitaires	177	104	97
Impôts différés liés aux autres différences temporaires	19	98	104
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), BRUTS	(40)	(49)	(76)
Impôts différés actifs non reconnus	(128)	(92)	(83)
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), NETS	(168)	(141)	(159)

Au 31 décembre 2013, les impôts différés passifs comprennent l'impôt sur la réévaluation pratiquée sur les actifs incorporels à l'occasion des acquisitions de Zenith (19 millions d'euros), Bcom3 (148 millions d'euros) et Digitas (58 millions d'euros), ainsi que les impôts différés liés à la séparation des emprunts obligataires composés (Océane, Orane) et l'impôt différé lié à la juste valeur comme coût présumé de l'immeuble et du terrain sur les Champs-Élysées à la date de transition aux IFRS.

Déficits reportables

Le Groupe dispose par ailleurs de déficits reportables n'ayant pas fait l'objet de la reconnaissance d'un impôt différé à l'actif du bilan consolidé du fait des incertitudes liées aux possibilités d'utilisation de ces derniers :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
MONTANT DES DÉFICITS REPORTABLES NON RECONNUS	452	274	282
Dont part reportable indéfiniment	308	217	243

Note 9 Bénéfice net par action

Bénéfice net par action (de base et dilué)

(en millions d'euros, sauf les actions)		2013	2012 ⁽¹⁾	2011 ⁽¹⁾
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA				
Résultat net part du Groupe	a	792	732	596
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>				
• Économies de frais financiers liées à la conversion des instruments de dettes, nettes d'impôt ⁽³⁾		2	17	27
Résultat net part du Groupe – dilué	b	794	749	623
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA				
Nombre d'actions moyen composant le capital social		211 342 272	195 194 484	191 738 061
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)		(11 774 690)	(11 345 668)	(7 935 852)
Actions à remettre en remboursement des Oranes		15 949 337	17 183 419	18 745 548
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	c	215 516 919	201 032 235	202 547 757
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>				
• Actions gratuites et stock-options dilutifs ⁽²⁾		3 224 111	4 489 716	5 161 031
• Bons de souscription d'actions (BSA) ⁽²⁾		3 146 474	1 390 663	893 900
• Actions résultant de la conversion des emprunts convertibles ⁽³⁾		2 543 301	17 231 086	28 463 470
Nombre d'actions - dilué	d	224 430 805	224 143 700	237 066 159
(en euros)				
BÉNÉFICE NET PAR ACTION	a/c	3,67	3,64	2,94
BÉNÉFICE NET PAR ACTION – DILUÉ	b/d	3,54	3,34	2,63

(1) En application d'IAS 19 révisée, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».

(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 2013, tous les stock-options (à l'exception de ceux attribués dans le cadre du plan de co-investissement 2013) et les BSA non encore exercés à la clôture de l'exercice ont un effet dilutif.

(3) Sur les trois années 2013, 2012 et 2011, les Océanes ont toutes un caractère dilutif et sont donc prises en compte dans le calcul du BNPA dilué.

Dans le cadre du programme de rachat approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2012, et faisant suite à la proposition faite par Dentsu, Publicis Groupe a racheté le 15 février 2013 un bloc de 3,9 millions de ses propres actions pour un montant total de 181 millions d'euros, soit 46,82 euros par action. L'opération a été réalisée avec une décote de 4,7 % par rapport au cours de clôture de Bourse du 14 février 2013.

Au cours du mois de novembre 2013, 2 065 260 Océanes 2018 ont fait l'objet d'une demande de conversion et donné lieu à la livraison en décembre 2013 de 2 096 233 actions, ainsi venues augmenter le nombre d'actions en circulation.

À titre d'information, le bénéfice net par action 2013, calculé sur un résultat hors coûts de fusion Publicis/Omnicom de 816 millions d'euros (après élimination de 38 millions d'euros de coûts de fusion avant impôt, soit 24 millions d'euros nets d'impôts), ressort à :

BÉNÉFICE NET PAR ACTION, HORS COÛTS DE FUSION	3,79
BÉNÉFICE NET PAR ACTION – DILUÉ, HORS COÛTS DE FUSION	3,64

Bénéfice net courant par action (de base et dilué)

(en millions d'euros, sauf les actions)	2013	2012 ⁽¹⁾	2011 ⁽¹⁾
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA courant ⁽²⁾			
Résultat net part du Groupe	792	732	596
<i>Éléments exclus :</i>			
• Amortissement des incorporels liés aux acquisitions, net d'impôt	30	28	23
• Perte de valeur, nette d'impôt	3	8	-
• Principales plus (moins)-values nettes de cession et d'ajustement de juste valeur (prise de contrôle), nets d'impôt	(52)	(58)	(18)
• Réévaluation des <i>earn-out</i>	(5)	(9)	(4)
• Coûts de fusion Publicis/Omnicom, nets d'impôt	24		
Résultat net courant part du Groupe	e 792	701	597
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
• Économies de frais financiers liés à la conversion des instruments de dette, nettes d'impôt	2	17	27
Résultat net courant part du Groupe – dilué	f 794	718	624
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA			
Nombre d'actions moyen composant le capital social	211 342 272	195 194 484	191 738 061
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)	(11 774 690)	(11 345 668)	(7 935 852)
Actions à remettre en remboursement des Oranes	15 949 337	17 183 419	18 745 548
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	c 215 516 919	201 032 235	202 547 757
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
• Actions gratuites et stock-options dilutifs	3 224 111	4 489 716	5 161 031
• Bons de souscription d'actions (BSA)	3 146 474	1 390 663	893 900
• Actions résultant de la conversion des emprunts convertibles	2 543 301	17 231 086	28 463 470
Nombre d'actions – dilué	d 224 430 805	224 143 700	237 066 159
(en euros)			
BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION ⁽²⁾	e/c 3,67	3,49	2,95
BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION - DILUÉ ⁽²⁾	f/d 3,54	3,20	2,63

(1) En application d'IAS 19 révisée, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».

(2) BNPA après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus (moins)-values de cession et d'ajustement de juste valeur, de la réévaluation des *earn-out* et des coûts de fusion Publicis/Omnicom.

Note 10 Écarts d'acquisition

Variation des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	Valeur brute	Perte de valeur ⁽²⁾	Valeur nette
1^{ER} JANVIER 2011	4 430	(152)	4 278
Acquisitions	639	-	639
Variations liées à la comptabilisation des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle ⁽¹⁾	7	-	7
Cessions et sorties d'actifs	(27)	-	(27)
Change et divers	311	(1)	310
31 DÉCEMBRE 2011	5 360	(153)	5 207
Acquisitions	477	-	477
Perte de valeur	-	(1)	(1)
Variations liées à la comptabilisation des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle ⁽¹⁾	39	-	39
Cessions et sorties d'actifs	(9)	-	(9)
Change et divers	(46)	-	(46)
31 DÉCEMBRE 2012	5 821	(154)	5 667
Acquisitions	617	-	617
Variations liées à la comptabilisation des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle ⁽¹⁾	37	-	37
Cessions et sorties d'actifs	(6)	1	(5)
Change et divers	(201)	8	(193)
31 DÉCEMBRE 2013	6 268	(145)	6 123

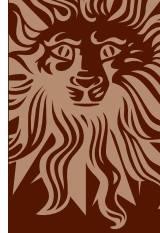
(1) Voir note 1.3 sur le traitement comptable des engagements de rachats d'intérêts ne donnant pas le contrôle.

(2) Voir aussi note 5.

Concernant les principales acquisitions de l'année 2013, les travaux d'allocation du prix d'acquisition de LBi ont été réalisés en 2013 (voir note 2 « Variations du périmètre de consolidation »).

Il n'y a pas eu d'autre acquisition majeure au cours de l'exercice 2013.

L'analyse des écarts d'acquisition par zones géographiques est indiquée dans la note 27.



Note 11 Immobilisations incorporelles nettes

Variation des immobilisations incorporelles à durée de vie définie

(en millions d'euros)	Relations contractuelles avec les clients			Logiciel, technologies et divers		
	Valeur brute	Amortissement/ Perte de valeur	Valeur nette	Valeur brute	Amortissement/ Perte de valeur	Valeur nette
1^{ER} JANVIER 2011	691	(343)	348	190	(155)	35
Acquisitions	71	-	71	46	-	46
Amortissement	-	(36)	(36)	-	(17)	(17)
Perte de valeur	-	-	-	-	-	-
Cessions et sorties d'actifs	-	-	-	(36)	36	-
Change et divers	23	(16)	7	2	(1)	1
31 DÉCEMBRE 2011	785	(395)	390	202	(137)	65
Acquisitions	40	-	40	23	-	23
Amortissement	-	(41)	(41)	-	(30)	(30)
Perte de valeur	-	-	-	-	(1)	(1)
Cessions et sorties d'actifs	-	-	-	(7)	7	-
Change et divers	(14)	5	(9)	5	(3)	2
31 DÉCEMBRE 2012	811	(431)	380	223	(164)	59
Acquisitions	35	-	35	31	-	31
Amortissement	-	(45)	(45)	-	(18)	(18)
Perte de valeur	-	-	-	-	(2)	(2)
Cessions et sorties d'actifs	-	-	-	(8)	6	(2)
Change et divers	(35)	17	(18)	8	(8)	-
31 DÉCEMBRE 2013	811	(459)	352	254	(186)	68

Variation des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie et du total des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Marques			Total des immobilisations incorporelles		
	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette	Valeur brute	Amortissement/ Perte de valeur	Valeur nette
1^{ER} JANVIER 2011	511	(38)	473	1 392	(536)	856
Acquisitions	38	-	38	155	-	155
Amortissement	-	(1)	(1)	-	(54)	(54)
Perte de valeur	-	-	-	-	-	-
Cessions et sorties d'actifs	-	-	-	(36)	36	-
Change et divers	21	(1)	20	46	(18)	28
31 DÉCEMBRE 2011	570	(40)	530	1 557	(572)	985
Acquisitions	30	-	30	93	-	93
Amortissement	-	(1)	(1)	-	(72)	(72)
Perte de valeur	-	(6)	(6)	-	(7)	(7)
Cessions et sorties d'actifs	-	-	-	(7)	7	-
Change et divers	(12)	2	(10)	(21)	4	(17)
31 DÉCEMBRE 2012	588	(45)	543	1 622	(640)	982
Acquisitions	-	-	-	66	-	66
Amortissement	-	(1)	(1)	-	(64)	(64)
Perte de valeur	-	(1)	(1)	-	(3)	(3)
Cessions et sorties d'actifs	-	-	-	(8)	6	(2)
Change et divers	(24)	2	(22)	(51)	11	(40)
31 DÉCEMBRE 2013	564	(45)	519	1 629	(690)	939

Évaluation des immobilisations incorporelles

Les tests de valeur réalisés par un expert indépendant à la clôture des exercices 2013 et 2012 ont conduit le Groupe à constater une perte de valeur de 3 et 7 millions d'euros (voir note 5).

Aucune perte de valeur n'a été constatée à la clôture de l'exercice 2011.



Note 12 Immobilisations corporelles nettes

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Autres	Total
VALEURS BRUTES AU 1^{ER} JANVIER 2011	267	929	1 196
Augmentations	-	104	104
Diminutions	-	(110)	(110)
Variations de périmètre	1	16	17
Change et divers	3	13	16
VALEURS BRUTES AU 31 DÉCEMBRE 2011	271	952	1 223
Augmentations	-	107	107
Diminutions	(1)	(51)	(52)
Variations de périmètre	-	46	46
Change et divers	(1)	(10)	(11)
VALEURS BRUTES AU 31 DÉCEMBRE 2012	269	1 044	1 313
Augmentations	-	105	105
Diminutions	-	(80)	(80)
Variations de périmètre	1	52	53
Change et divers	(5)	(45)	(50)
VALEURS BRUTES AU 31 DÉCEMBRE 2013	265	1 076	1 341
AMORTISSEMENTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2012	(46)	(761)	(807)
Augmentations	(4)	(101)	(105)
Diminutions	-	78	78
Variations de périmètre	(1)	(30)	(31)
Change et divers	2	35	37
AMORTISSEMENTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2013	(49)	(779)	(828)
VALEURS NETTES AU 31 DÉCEMBRE 2013	216	297	513

Terrains et constructions

Au 31 décembre 2013, Publicis dispose en pleine propriété d'un patrimoine immobilier, qui figure au bilan pour une valeur nette de 169 millions d'euros.

Le principal actif est l'immeuble du siège social situé au 133, avenue des Champs-Élysées, à Paris. Cet immeuble de sept étages comprend environ 12 000 m² de bureaux, occupés par les sociétés du Groupe, et 1 500 m² de surfaces commerciales, occupées par Publicisdrugstore ainsi que deux salles de cinéma ouvertes au public.

Autres immobilisations corporelles

Le Groupe dispose notamment d'importants équipements informatiques dédiés à la création et à la production publicitaire, à la gestion de l'achat d'espace et aux travaux administratifs.

Immobilisations en location-financement

Le montant net total de ces biens inscrit au bilan consolidé s'élève à 47 millions d'euros au 31 décembre 2013.

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 83 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 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Valeur brute des constructions	81	83	85
Amortissements	(34)	(31)	(29)
VALEUR NETTE	47	52	56

Note 13 Participations dans des entreprises associées

Les titres mis en équivalence s'élèvent à 28 millions d'euros au 31 décembre 2013 (contre 23 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 43 millions d'euros au 31 décembre 2011).

(en millions d'euros)	Valeur au bilan
MONTANT AU 1^{ER} JANVIER 2011	140
Entrées de périmètre	-
Sorties de périmètre	(96)
Quote-part de résultat	17
Dividendes versés	(14)
Effet de change et autres	(5)
MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2011	43
Entrées de périmètre	5
Sorties de périmètre	(42)
Quote-part de résultat	25
Dividendes versés	(8)
Effet de change et autres	-
MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2012	23
Entrées de périmètre	10
Sorties de périmètre	(2)
Quote-part de résultat	5
Dividendes versés	(4)
Effet de change et autres	(4)
MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2013	28

Les principaux éléments du bilan et du compte de résultat des entreprises associées sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Quote-part dans le bilan des entreprises associées			
Actifs non courants	23	34	16
Actifs courants	38	43	107
TOTAL ACTIF	61	77	123
Passifs non courants	3	3	3
Passifs courants	30	51	76
TOTAL PASSIF	33	54	79
ACTIFS NETS	28	23	43

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
Quote-part dans le résultat des entreprises associées			
Revenu	54	109	111
Résultat	5	25	17
Valeur comptable de l'investissement	28	23	43

Les principales sociétés mises en équivalence sont Jana Mobile, Burrell Communications, Somupi et M Publicité. Au 31 décembre 2013, les valeurs au bilan de ces quatre sociétés s'élèvent respectivement à 9 millions, 5 millions, 3 millions et 3 millions d'euros.

Note 14 Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers comprennent notamment les investissements classés dans la catégorie « disponibles à la vente ».

La partie à moins d'un an des autres actifs financiers non courants a été classée en actifs courants.

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Actifs financiers disponibles à la vente			
• Titres IPG	-	41	37
• Fonds Commun de Placement à Risques ⁽¹⁾	41	23	-
• Titres LBi	-	94	-
• Autres	8	9	8
Dépôts de garanties	23	24	28
Prêts à des sociétés non consolidées	26	27	10
Créances rattachées à des participations	13	15	6
Autres	49	49	49
Valeur brute	160	282	138
Dépréciation	(39)	(40)	(25)
VALEUR NETTE	121	242	113

(1) En mars 2012, France Télécom-Orange et Publicis Groupe ont officialisé leur partenariat avec Iris Capital Management. Dans le cadre de ce partenariat, Publicis Groupe s'est engagé à apporter un montant de 74 millions d'euros afin d'investir dans des entreprises créatrices de valeur dans l'économie numérique.

En novembre 2012, le Groupe a lancé une Offre Publique d'Achat sur la totalité des actions émises et en circulation de LBi. Au 31 décembre 2013, Publicis détient 100 % de LBi. Suite à cette prise de contrôle, les titres classés en actifs financiers sont désormais consolidés (voir note 2).

Par ailleurs, Publicis a cédé sa participation dans Interpublic Group (IPG) entre le 9 et le 23 décembre 2013. Publicis détenait 1,13 % de Interpublic Group (IPG), participation non consolidée classée en titres « disponibles à la vente ». Le cours historique des actions IPG était de 3,87 dollars US. Le cours moyen coté entre le 9 et le 23 décembre 2013 était de 16,74 dollars US. Cette cession a généré une plus-value de 47 millions d'euros.

Note 15 Stocks et en-cours de production

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Valeur brute	311	344	345
Dépréciation des en-cours	(4)	(2)	(2)
VALEUR NETTE	307	342	343

Note 16 Clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Créances clients ⁽¹⁾	7 059	6 933	6 542
Effets à recevoir	12	9	10
VALEUR BRUTE	7 071	6 942	6 552
Dépréciation à l'ouverture	(101)	(106)	(103)
Dépréciation de l'exercice	(14)	(9)	(32)
Reprise de l'exercice	38	15	21
Variations de périmètre	(4)	-	7
Change et divers	4	(1)	1
Dépréciation à la clôture	(77)	(101)	(106)
VALEUR NETTE	6 994	6 841	6 446

(1) Y compris les créances clients facturées pour un montant de 5 176 millions d'euros au 31 décembre 2013, 5 321 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 5 004 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Note 17 Autres créances et actifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
État, impôts et taxes	185	248	206
Avances et acomptes versés aux fournisseurs	152	169	150
Charges constatées d'avance	76	72	77
Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	18	4	4
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	16	2	3
Dérivé de couverture de juste valeur sur l'Eurobond 2012 et 2015	0	13	12
Autres créances et autres actifs courants	78	92	116
Valeur brute	525	600	568
Dépréciation	(8)	(9)	(7)
VALEUR NETTE	517	591	561

Note 18 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Banques et caisses	441	349	291
Placements liquides à court terme	1 001	965	1 883
TOTAL	1 442	1 314	2 174

Au 31 décembre 2013, les placements liquides à court terme comprennent principalement des sicav classées dans la catégorie AMF - monétaire court terme, soumis à un risque négligeable de changement de valeur.



Note 19 Capitaux propres

Le tableau de variation des capitaux propres est présenté avec les autres états financiers consolidés.

Rachat des actions propres détenues par Dentsu le 15 février 2013

Dans le cadre du programme de rachat approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2012, et faisant suite à la proposition faite par Dentsu, Publicis Groupe a racheté le 15 février 2013 un bloc de 3,9 millions de ses propres actions pour un montant total de 181 millions d'euros, soit 46,82 euros par action. L'opération a été réalisée avec une décote de 4,7 % par rapport au cours de clôture de Bourse du 14 février 2013.

Capital social de la société mère

Les mouvements sur actions composant le capital social sur les trois derniers exercices sont les suivants :

(en actions)	2013	2012	2011
Capital social au 1 ^{er} janvier	210 008 734	193 357 945	191 645 241
Augmentation de capital	6 014 644	27 410 602	1 712 704
Annulation d'actions	-	(10 759 813)	-
ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE	216 023 378	210 008 734	193 357 945
Autodétention au 31 décembre	(9 436 116)	(10 805 084)	(7 361 882)
ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 DÉCEMBRE	206 587 262	199 203 650	185 996 063

Le capital de Publicis Groupe SA a augmenté de 2 405 858 euros au cours de l'exercice 2013, correspondant à 6 014 644 actions de 0,40 euro nominal :

- 292 076 actions émises dans le cadre des plans d'actions gratuites pour lesquelles la livraison définitive est intervenue au cours de l'exercice ;
- 1 562 129 actions émises en remboursement de la neuvième tranche de l'Orane (voir note 24 « Engagements ») ;
- 1 361 502 actions émises suite à l'exercice par certains actionnaires de l'option de paiement du dividende en actions ;
- 2 798 937 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 2013 à 86 409 351 euros, divisé en 216 023 378 actions de 0,40 euro.

Neutralisation des actions propres existantes au 31 décembre 2013

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 2011, 2012 et 2013 :

	Nombre d'actions
ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2010 ⁽¹⁾	9 274 171
Cessions (levées de stock-options)	(1 922 288)
Livraison d'actions suite demande de conversion Océane 2014	(1)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	10 000
ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2011 ⁽¹⁾	7 361 882
Rachats de titres détenus par la société Dentsu	18 000 000
Annulation partielle des titres rachetés à la société Dentsu	(10 759 813)
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites (plan de co-investissement France)	(3 754 829)
Livraison d'actions suite demande de conversion Océane 2014	(52 156)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	10 000
ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2012 ⁽¹⁾	10 805 084
Rachats de titres détenus par la société Dentsu	3 875 139
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites (plan de co-investissement étranger et autres plans)	(3 166 374)
Livraison d'actions suite demandes de conversion Océane 2018	(2 096 233)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	18 500
ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2013 ⁽¹⁾	9 436 116

(1) Y compris actions détenues au titre du contrat de liquidité (38 500 au 31 décembre 2013, 20 000 au 31 décembre 2012 et 10 000 actions au 31 décembre 2011).

Dividendes votés et proposés

	Par action (en euros)	Total (en millions d'euros)
Dividendes payés dans l'année 2013 (exercice 2012)	0,90	178 ⁽¹⁾
Dividendes proposés à l'Assemblée générale (exercice 2013)	1,10	237 ⁽²⁾

(1) Montant payé en actions sur option des actionnaires concernés à hauteur de 71 millions d'euros (entraînant la création de 1 361 502 actions).

(2) Montant pour l'ensemble des actions existantes au 31 décembre 2013, y compris actions propres.

La distribution proposée au titre de l'exercice 2013 sera soumise à la taxe de 3 % sur les dividendes pour la partie payée en numéraire.

Gestion du capital

La politique du Groupe consiste à maintenir une base de capital solide, afin de préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et de soutenir le développement futur de l'activité. La Direction du Groupe prête attention au ratio d'endettement défini comme étant la dette nette (dette financière diminuée de la trésorerie et des équivalents de trésorerie) divisée par les capitaux propres (incluant les participations ne donnant pas le contrôle) et a déterminé que le ratio optimal d'endettement est inférieur à 0,50. Au 31 décembre des trois dernières années (2013, 2012, 2011), le ratio d'endettement était négatif ou quasiment nul.

La Direction veille également au taux de distribution du dividende qui est défini comme le rapport entre le dividende unitaire et le bénéfice net par action. Ce taux sera de 30 % au titre de l'exercice 2013 compte tenu du niveau de dividende (1,10 euro par action) qui sera proposé à la prochaine Assemblée générale des actionnaires, contre 24,7 % (après ajustement du BNPA 2012 en application d'IAS 19 révisée) et 23,6 % au titre des exercices 2012 et 2011.

Le Groupe achète ses propres actions sur le marché dans le cadre de la délégation donnée, pour une durée de 18 mois, par l'Assemblée générale des actionnaires au Directoire le 29 mai 2013. Au cours des exercices 2011, 2012 et 2013 le Groupe a racheté directement ses propres actions afin d'honorer ses obligations dans le cadre des plans de stock-options et d'actions gratuites attribués aux salariés, des demandes de conversion des emprunts obligataires ou encore d'annuler ses actions. Au cours de ces mêmes exercices, le Groupe a également procédé indirectement à l'achat et à la vente de ses propres actions par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant au nom et pour le compte de Publicis Groupe SA en toute indépendance et sans être influencé par celle-ci, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la

charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers. Un montant de 15 millions d'euros a été affecté à l'origine du contrat de liquidité signé avec Kepler Cheuvreux Securities le 3 juillet 2012 (en remplacement du précédent contrat qui existait avec SG Securities).

L'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2013 a également renouvelé, pour une période de 26 mois, l'autorisation de procéder à la réduction du capital social par annulation d'actions détenues par Publicis Groupe SA dans la limite de 10 % du capital social ; cette autorisation a été déléguée au Directoire.

Note 20 Provisions pour risques et charges

(en millions d'euros)	Restructuration	Engagements immobiliers	Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	Risques et litiges	Autres provisions	Total
1^{ER} JANVIER 2011 ⁽¹⁾	22	63	255	149	83	572
Dotations	4	3	23	40	38	102
Utilisations	(14)	(12)	(33)	(9)	(22)	(90)
Autres reprises	-	(8)	(7)	(15)	(6)	(36)
Variations de périmètre	-	1	(3)	30	3	31
Pertes (gains) actuariels	-	-	46	-	-	51
Change et divers	2	(10)	5	1	(9)	(11)
31 DÉCEMBRE 2011 ⁽¹⁾	14	37	286	196	87	620
Dotations	20	2	23	63	41	149
Utilisations	(10)	(11)	(60)	(19)	(19)	(119)
Autres reprises	-	(1)	-	(45)	(13)	(59)
Variations de périmètre	3	-	1	4	1	9
Pertes (gains) actuariels	-	-	30	-	-	30
Change et divers	(5)	-	5	(2)	2	-
31 DÉCEMBRE 2012 ⁽¹⁾	22	27	285	197	99	630
Dotations	18	5	32	26	12	93
Utilisations	(13)	(5)	(43)	(15)	(18)	(94)
Autres reprises	(1)	(6)	(3)	(44)	(27)	(81)
Variations de périmètre	1	-	1	1	3	6
Pertes (gains) actuariels	-	-	(26)	-	-	(26)
Change et divers	(1)	(1)	(8)	(5)	(6)	(21)
31 DÉCEMBRE 2013	26	20	238	160	63	507
Dont à court terme	22	6	34	63	14	139
Dont à long terme	4	14	204	97	49	368

(1) En application d'IAS 19 révisée, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».

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 2013 (principalement indemnités de licenciement). Les plans, détaillés par projet et par nature, ont fait l'objet d'un processus préalable d'approbation par la Direction générale. Ces plans sont suivis de manière centralisée de façon à consommer la provision en fonction des coûts effectivement encourus et à justifier le solde restant à la clôture en fonction des dépenses restant à effectuer.

Provisions sur engagements immobiliers

Le principal montant des provisions sur engagements immobiliers est relatif à l'acquisition de Bcom3 de 6 millions d'euros au 31 décembre 2013 qui concerne essentiellement la ville de New York en particulier le contrat de location du 375 Hudson Street. Les évaluations ont été effectuées sur la base de l'actualisation des loyers à payer diminués des produits attendus des sous-locations.

Provisions pour risques et litiges

Les provisions pour risques et litiges comprennent les risques et litiges de toute nature notamment commerciaux, fiscaux et sociaux. Les deux zones principalement concernées par les litiges et risques fiscaux qui constituent l'essentiel de la provision sont l'Amérique du Nord et l'Amérique latine. Par ailleurs, la décomposition par nature des risques et litiges fiscaux est la suivante :

- les impôts sur les sociétés pour environ 70 % ;
- les autres impôts et taxes pour environ 30 %.

Obligations au titre des avantages du personnel

Les obligations au titre des avantages du personnel (voir note 21) comprennent :

- les plans de retraite à prestations définies ;
- les plans de couverture médicale post-emploi ;
- les avantages à long terme comme les rémunérations différées et les médailles du travail.

Note 21 Engagements de retraite et autres avantages à long terme

Plans de retraite à prestations définies

Le Groupe a des obligations dans un certain nombre de plans de retraite à prestations définies, qui se répartissent principalement entre :

- des fonds de pensions (72 % des obligations du groupe) : il s'agit de droits acquis par les employés, avec obligations de préfinancement externe principalement aux États-Unis et en Angleterre ;
- d'autres régimes de retraites type Indemnités de Fin de Carrière (24 % des obligations du groupe), notamment en France : les droits ne sont pas acquis, le paiement est donc incertain et lié notamment à la présence des employés au moment du départ à la retraite ;
- des régimes de couverture de frais médicaux pour les retraités (4 % des obligations du groupe) constitués d'une dette effective pour les retraités actuels, et d'une provision pour les actifs futurs retraités, en particulier aux États-Unis et en Angleterre.

Les régimes les plus significatifs sont donc les fonds de pension au Royaume-Uni (37 % des obligations du Groupe) et aux États-Unis (35 % 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 (58 %), des bénéficiaires de droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (35 %) et des employés en activité (7 %).

- 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 (27 % des obligations), des retraités (30 % des obligations) et des employés en activité (43 %).

Les valorisations de plans de retraite à prestations définies ont été réalisées par des experts indépendants. Les principaux pays concernés sont les États-Unis, l'Angleterre, l'Allemagne, la France, les Émirats Arabes Unis, l'Arabie Saoudite, le Bahreïn, la Corée et le Japon.

Aucun évènement significatif de nature à modifier la valeur de l'engagement du Groupe au titre de ces régimes (modification significative de plan) n'est 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 volatiles à court terme, d'autant plus qu'ils sont mesurés à la juste valeur pour les besoins de la comptabilité annuelle du Groupe. L'allocation des actifs financiers est déterminée de manière à assurer la viabilité financière du régime à long terme ;
- Variation des taux obligataires : une diminution des taux obligataires privés conduit à une augmentation de l'obligation des régimes telle que comptabilisée par le Groupe, même si cette augmentation est en partie réduite par un accroissement de la valeur des actifs financiers des régimes (pour la part d'obligations privées de première catégorie) ;
- Longévité : la plus grande part des prestations garanties par les régimes sont des prestations viagères, l'augmentation de l'espérance de vie conduit donc à une augmentation de l'obligation de ces régimes ;
- Inflation : une partie importante des prestations garanties par les fonds de pension au Royaume-Uni est indexée sur l'inflation. Une hausse de l'inflation conduit à une augmentation de l'obligation (même si dans la plupart des cas des plafonds sont définis pour protéger le régime contre une hyper inflation). La plupart des actifs financiers sont soit non affectés par l'inflation, soit peu corrélés à l'inflation, ce qui induit donc qu'une hausse de l'inflation conduirait à une hausse du déficit du régime au sens comptable. Les fonds de pension américains n'exposent pas le Groupe à un risque important lié à l'inflation, les prestations n'étant pas indexées sur l'inflation.

Écarts actuariels

Les écarts actuariels constatent les augmentations ou les diminutions 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.

Comme indiqué en note 1, l'application de l'amendement de la norme IAS 19 n'a pas eu d'effet significatif sur la situation nette du Groupe. En effet, l'amendement prévoit principalement l'obligation d'enregistrer les écarts actuariels, relatifs aux régimes à prestations définies, en gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres. Cette méthode était déjà appliquée par le Groupe.

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 2013			31 décembre 2012 ⁽¹⁾			31 décembre 2011 ⁽¹⁾		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Dette actuarielle en début d'exercice	(567)	(24)	(591)	(508)	(24)	(532)	(459)	(22)	(481)
Coût courant des services rendus	(16)	-	(16)	(14)	-	(14)	(11)	-	(11)
Réductions d'effectifs, modifications ou fermetures de plans	-	-	-	-	-	-	7	-	7
Cotisations des participants au régime	-	-	-	-	(1)	(1)	-	(1)	(1)
Prestations versées	33	2	35	27	2	29	24	2	26
Intérêts sur la dette actuarielle	(19)	(1)	(20)	(21)	(1)	(22)	(21)	(1)	(22)
Effet de réévaluation	38	2	40	(53)	-	(53)	(37)	(1)	(38)
<i>Gains (pertes) d'expérience</i>	10	1	11	(3)	-	(3)	-	-	-
<i>Gains (pertes) liés au changement d'hypothèses économiques</i>	25	-	25	4	1	5	(39)	(1)	(40)
<i>Gains (pertes) liés aux autres changements d'hypothèses démographiques</i>	3	1	4	(54)	(1)	(55)	2	-	2
Acquisitions, cessions	2	-	2	-	-	-	3	-	3
Écarts de change	17	1	18	2	-	2	(14)	(1)	(15)
DETTE ACTUARIELLE EN FIN D'EXERCICE	(512)	(20)	(532)	(567)	(24)	(591)	(508)	(24)	(532)

(1) En application d'IAS 19 révisée, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».

Variation de la juste valeur des placements

(en millions d'euros)	31 décembre 2013			31 décembre 2012 ⁽¹⁾			31 décembre 2011 ⁽¹⁾		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Juste valeur des placements début d'exercice	353	-	353	307	-	307	279	-	279
Rendement effectif des actifs du régime	38	-	38	40	-	40	12	-	12
Cotisations employeur	27	2	29	21	-	21	20	-	20
Frais administratifs	(1)	-	(1)	-	-	-	-	-	-
Acquisitions, cessions	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestations versées	(31)	(2)	(33)	(16)	-	(16)	(14)	-	(14)
Écarts de change	(11)	-	(11)	1	-	1	10	-	10
JUSTE VALEUR DES PLACEMENTS FIN D'EXERCICE	375	-	375	353	-	353	307	-	307
COUVERTURE FINANCIÈRE	(137)	(20)	(157)	(214)	(24)	(238)	(201)	(24)	(225)
Incidence du plafonnement des actifs	(29)	-	(29)	(11)	-	(11)	(8)	-	(8)
Effet de l'exigence de financement minimal	(18)	-	(18)	-	-	-	-	-	-
Provision nette sur engagements de retraite à prestations définies et couverture médicale post-emploi	(184)	(20)	(204)	(225)	(24)	(249)	(209)	(24)	(233)
PROVISION SUR AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	(34)	-	(34)	(36)	-	(36)	(53)	-	(53)
TOTAL PROVISION SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE, AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI ET À LONG TERME	(218)	(20)	(238)	(261)	(24)	(285)	(262)	(24)	(286)

(1) En application d'IAS 19 révisée, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».

Charge d'engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	31 décembre 2013			31 décembre 2012 ⁽¹⁾			31 décembre 2011 ⁽¹⁾		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Coût courants des services rendus au cours de l'exercice	(16)	-	(16)	(14)	-	(14)	(11)	-	(11)
Réductions d'effectifs et fermeture de plans	-	-	-	-	-	-	7	-	7
Coût des autres régimes (y compris régimes à cotisations définies) et autres avantages	(85)	-	(85)	(82)	-	(82)	(65)	-	(65)
Charge financière	(6)	(1)	(7)	(1)	(1)	(2)	(2)	(1)	(3)
Frais administratifs hors frais de gestion des plans	(1)	-	(1)						
COÛT TOTAL DES RETRAITES COMPTABILISÉ EN COMPTE DE RÉSULTAT	(108)	(1)	(109)	(97)	(1)	(98)	(71)	(1)	(72)

(1) En application d'IAS 19 révisée, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».

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 2013				31 décembre 2012 ⁽¹⁾				31 décembre 2011 ⁽¹⁾			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actions	174			174	189			189	160			160
Obligations		78		78		74		74		70		70
Obligations d'État		108		108		69		69		58		58
Immobilier			7	7			8	8			6	6
Autres			8	8			13	13			13	13
TOTAL	174	186	15	375	189	143	21	353	160	128	19	307

(1) En application d'IAS 19 révisée, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».

Estimation de la contribution employeur et des prestations futures à payer

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation de la contribution employeur pour 2013	22	1	23

(en millions d'euros)	31 décembre 2013		
	Retraite	Médical	Total
Estimation des prestations futures à payer			
2014	29	2	31
2015	29	1	30
2016	28	1	29
2017	29	1	30
2018	29	1	30
Exercices 2019 à 2023	154	7	161
TOTAL SUR LES 10 PROCHAINS EXERCICES	298	13	311

La durée moyenne des plans à fin décembre 2013 est de 12,14 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 2013	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone Euro	Autres pays	États-Unis	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	4,11 %	4,25 % - 4,45 %	3,17 %	1,00 % - 4,15 %	4,11 %	4,25 % - 4,45 %
Augmentations futures des salaires	n/a	4,10 % - 4,35 %	2,25 % ⁽²⁾	1,50 % - 6,00 %	5,00 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	2,00 % - 3,70 %	2,00 % ⁽²⁾	n/a	n/a	n/a

31 décembre 2012 ⁽¹⁾	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone Euro	Autres pays	États-Unis	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	3,20 %	3,90 % - 4,40 %	3,00 %	1,20 % - 3,49 %	3,20 %	3,90 % - 4,40 %
Augmentations futures des salaires	n/a	3,55 % - 3,80 %	2,25 % ⁽²⁾	1,50 % - 6,00 %	5,00 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	1,80 % - 3,50 %	2,00 % ⁽²⁾	n/a	n/a	n/a

31 décembre 2011 ⁽¹⁾	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone Euro	Autres pays	États-Unis	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	4,09 %	4,70 %	4,50 %	1,30 % - 4,79 %	4,09 %	4,70 %
Augmentations futures des salaires	n/a	3,75 % - 4,00 %	2,25 % ⁽²⁾	1,50 % - 6,00 %	5,00 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	1,70 % - 3,60 %	2,00 % ⁽²⁾	n/a	n/a	n/a

(1) En application d'IAS 19 révisée, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».

(2) Pour l'Allemagne uniquement.

Le taux d'augmentation des frais médicaux retenu pour l'exercice 2013 est de 8,10 % avec une baisse progressive vers un taux de 4,85 % à compter de 2014.

Analyse de sensibilité

Régimes de retraite (en millions d'euros)	Augmentation de 1 %				
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone Euro	Autres pays	Total
Variation du taux d'actualisation					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	(18)	(26)	(9)	(4)	(57)
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	1	7	4	12

Régimes de retraite (en millions d'euros)	Diminution de 1 %				Total
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone Euro	Autres pays	
Variation du taux d'actualisation					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	22	32	12	5	71
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	(1)	(6)	(3)	(10)

Couverture médicale postérieure à l'emploi (en millions d'euros)	Augmentation de 1 %			Diminution de 1 %		
	États-Unis	Royaume-Uni	Total	États-Unis	Royaume-Uni	Total
Variation du taux d'actualisation						
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	(2)	-	(2)	2	-	2
Variation du taux d'augmentation des salaires						
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	1	-	1	(1)	-	(1)

Note 22 Emprunts et dettes financières

Nombre de titres au 31 décembre 2013 (en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Emprunts obligataires (hors intérêts courus) émis par Publicis Groupe :			
253 262 Eurobond 4,125 % - janvier 2012 (Taux d'intérêt effectif 4,30 %)	-	-	523
599 278 Eurobond 4,25 % - mars 2015 (Taux d'intérêt effectif 3,85 %)	262	269	268
559 278 Océane 2,75 % - janvier 2018 (Taux d'intérêt effectif 2,75 %)	27	126	123
Océane 3,125 % - juillet 2014 (Taux d'intérêt effectif 5,50 %)	-	-	674
1 562 129 Oranes 0,82 % révisable - septembre 2022 (Taux d'intérêt effectif 8,50 %)	42	15	18
Autres emprunts et dettes :			
Intérêts courus	8	6	18
Autres emprunts et lignes de crédit	33	81	93
Soldes créditeurs de banques	60	28	28
Dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement	78	81	84
Dettes sur acquisitions de titres de participation	223	317	279
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	127	186	190
TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	860	1 109	2 298
DONT À COURT TERME	322	379	838
DONT À LONG TERME	538	730	1 460

Les emprunts obligataires émis par Publicis Groupe sont à taux fixe et en euros.

Au regard de la norme IAS 39, les swaps taux fixe/taux variable ont été qualifiés de couverture de la juste valeur des dettes Eurobond 2012 et 2015. Les dettes Eurobond 2012 et 2015 swapées en taux variable ont ainsi été réévaluées en juste valeur à la clôture de l'exercice 2011 pour l'Eurobond 2012 et 2011 et 2012 pour l'Eurobond 2015.

En janvier 2013, le swap a été débouclé, donnant lieu à l'encaissement d'une soulte de 20 millions d'euros, et à la constatation d'un produit de 12 millions d'euros, qui en application d'IAS 39, a été étalée sur la durée résiduelle de l'emprunt. Cet emprunt ne fait plus l'objet de couverture à ce jour. La juste valeur du swap sur l'Eurobond 2015 était inscrite en autres créances et actifs courants pour 13 millions d'euros au 31 décembre 2012, et 11 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Le swap sur l'Eurobond 2012 dont la juste valeur est inscrite en autres créances et actifs courants pour 1 million d'euros au 31 décembre 2011 est arrivé à échéance le 31 janvier 2012. Cet emprunt a été remboursé à cette date pour un montant en principal de 506 millions d'euros.

En 2013, suite aux demandes de conversion des porteurs de 2 065 260 obligations Océane 2018, 2 096 233 actions ont été livrées. La parité de remboursement inclut un ajustement par un multiple de 1,015 afin de tenir compte de la part des distributions prélevées sur les réserves et les primes de la Société.

Le 23 décembre 2013, Publicis Groupe a exercé son droit de remboursement anticipé contractuel (call émetteur) sur l'Océane 2018, émise le 18 janvier 2002, au prix de 48,76 euros par obligation, majoré du coupon couru. Par ailleurs, les porteurs d'obligations avaient la faculté d'exercer leur droit à l'attribution d'actions Publicis à raison de 1,015 action Publicis pour 1 obligation présentée, jusqu'au 14 janvier 2014 inclus (voir note 30 « Événements postérieurs à la clôture »).

Le 29 juin 2012, Publicis Groupe a exercé son droit de remboursement anticipé contractuel (call émetteur) sur l'Océane 2014 émise le 24 juin 2009. Le 19 juillet 2012, la quasi-totalité des obligations encore en circulation, soit 24 257 895 obligations ont été converties, et sont venues s'ajouter aux 1 492 735 obligations préalablement converties au cours du même exercice. Au total ces 25 750 630 obligations ont été converties en 25 900 629 actions, après application des différents ratios de conversion.

En ce qui concerne l'Orane, il convient de noter que la partie dette de cet instrument, qui correspond à la valeur actualisée des coupons, a été recalculée en prenant en compte les décisions de l'Assemblée générale des Oranaires qui s'est tenue le 10 octobre 2013. Il en résulte une augmentation de la dette, présentée dans le tableau ci-dessus.

En 2011, la principale opération sur les dettes financières a consisté à remplacer la ligne de crédit syndiqué multidevises confirmée de 1,5 milliard d'euros existante par une nouvelle ligne de crédit syndiqué multidevises confirmée de 1,2 milliard d'euros à échéance juillet 2016.

Les dettes sur engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle ainsi que les clauses de complément de prix sont recensées de manière centralisée et estimées à la clôture d'après les clauses contractuelles et les dernières données disponibles ainsi que les projections des données concernées sur la période.

L'évolution des dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle est présentée ci-après :

(en millions d'euros)	Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle
AU 31 DÉCEMBRE 2011	190
Dettes contractées durant l'exercice	37
Rachats exercés	(25)
Réévaluation de la dette et change	(16)
AU 31 DÉCEMBRE 2012	186
Dettes contractées durant l'exercice	48
Rachats exercés	(83)
Réévaluation de la dette et change	(24)
AU 31 DÉCEMBRE 2013	127

Les rachats de l'exercice ont été réalisés en numéraire.



Analyse par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	31 décembre 2013						
	Total	Échéance					
		2014	2015	2016	2017	2018	+ 5 ans
Emprunts obligataires ⁽¹⁾ et autres dettes bancaires	432	156	276	-	-	-	-
Dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement	78	-	-	-	-	-	78
Dettes sur acquisitions de titres de participation	223	89	55	56	14	9	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	127	77	20	16	13	1	-
TOTAL	860	322	351	72	27	10	78

(1) L'Assemblée des Oranaires qui s'est tenue le 10 octobre 2013 a décidé du remboursement obligatoire en actions Publicis de l'intégralité des Oranes en circulation, immédiatement après l'Assemblée des actionnaires de Publicis Groupe approuvant la fusion et qui devrait se tenir en 2014. De ce fait, la partie dette des Oranes a été classée en 2014 dans le tableau ci-dessus (voir note 24).

(en millions d'euros)	31 décembre 2012						
	Total	Échéance					
		2013	2014	2015	2016	2017	+ 5 ans
Emprunts obligataires et autres dettes bancaires	525	105	141	271	2	2	4
Dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement	81	-	-	-	-	-	81
Dettes sur acquisitions de titres de participation	317	144	84	50	39	-	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	186	130	17	24	8	6	1
TOTAL	1 109	379	242	345	49	8	86

(en millions d'euros)	31 décembre 2011						
	Total	Échéance					
		2012	2013	2014	2015	2016	+ 5 ans
Emprunts obligataires et autres dettes bancaires	1 745	663	5	799	270	2	6
Dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement	84	-	-	-	-	-	84
Dettes sur acquisitions de titres de participation	279	81	71	70	36	21	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	190	94	44	29	1	20	2
TOTAL	2 298	838	120	898	307	43	92

Analyse par devise

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Euros	435	482	1 689
Dollars américains	148	141	154
Autres devises	277	486	455
TOTAL	860	1 109	2 298

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 2013						
	Total	Échéance					
		2014	2015	2016	2017	2018	+ 5 ans
Emprunts obligataires et autres dettes bancaires	445	167	278	-	-	-	-
Dettes sur acquisitions de titres de participation	240	92	59	63	16	10	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	137	80	22	18	15	2	-
TOTAL	822	339	359	81	31	12	-

(en millions d'euros)	31 décembre 2012						
	Total	Échéance					
		2013	2014	2015	2016	2017	+ 5 ans
Emprunts obligataires et autres dettes bancaires	610	113	24	154	294	7	18
Dettes sur acquisitions de titres de participation	335	148	89	54	44	-	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	199	135	19	27	9	7	2
TOTAL	1 144	396	132	235	347	14	20

(en millions d'euros)	31 décembre 2011						
	Total	Échéance					
		2012	2013	2014	2015	2016	+ 5 ans
Emprunts obligataires et autres dettes bancaires	1 981	676	13	953	306	8	25
Dettes sur acquisitions de titres de participation	301	84	75	77	40	25	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	211	99	49	33	2	25	3
TOTAL	2 493	859	137	1 063	348	58	28

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 2013 de 1 442 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 1 909 millions d'euros au 31 décembre 2013. La composante principale de ces lignes est un crédit syndiqué multidevises de 1 200 millions d'euros, à échéance 2016. Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent largement de faire face au paiement de la partie à moins d'un an de la dette financière du Groupe.

Les emprunts obligataires émis par le Groupe, qui composent l'essentiel de la dette si l'on exclut les découverts bancaires, ne comportent pas de *covenants* financiers. Les clauses d'exigibilité anticipée (*credit default events*) sont de type standard (liquidation, cessation des paiements, défaut de paiement de la dette elle-même ou de remboursement d'une autre dette d'un montant supérieur à un seuil défini) et sont applicables généralement au-delà d'un seuil de 25 millions d'euros. La seule option de remboursement anticipé par les porteurs est relative à l'Océane 2018 et exerçable en janvier 2014.

Le Groupe n'a pas mis en place de dérivés de crédit à ce jour.

Contrats de location financement

Le rapprochement entre les paiements futurs minimaux au titre des contrats de location financement et la valeur actualisée des paiements minimaux nets au titre des locations se présente de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013						
	Échéance						
	Total	2014	2015	2016	2017	2018	+ 5 ans
Paiements minimaux	206	9	9	9	10	10	159
Effets de l'actualisation	(129)	(9)	(9)	(9)	(10)	(10)	(82)
VALEUR ACTUALISÉE DES PAIEMENTS MINIMAUX	77	-	-	-	-	-	77

(en millions d'euros)	31 décembre 2012						
	Échéance						
	Total	2013	2014	2015	2016	2017	+ 5 ans
Paiements minimaux	234	9	9	9	10	10	187
Effets de l'actualisation	(153)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(108)
VALEUR ACTUALISÉE DES PAIEMENTS MINIMAUX	81	-	-	-	1	1	79

(en millions d'euros)	31 décembre 2011						
	Total						
	Total	2012	2013	2014	2015	2016	+ 5 ans
Paiements minimaux	238	9	9	10	10	10	190
Effets de l'actualisation	(156)	(9)	(9)	(10)	(10)	(10)	(108)
VALEUR ACTUALISÉE DES PAIEMENTS MINIMAUX	82	-	-	-	-	-	82

Note 23 Autres dettes et passifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Avances et acomptes reçus	378	451	360
Dettes envers le personnel	433	445	452
Dettes fiscales (hors impôt société)	196	199	212
Produits constatés d'avance	345	319	306
Juste valeur des dérivés adossés aux actifs et passifs courants	20	4	4
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	5	3	1
Autres passifs courants	273	235	212
TOTAL	1 650	1 656	1 547

Note 24 Engagements

Contrats de location simple

(en millions d'euros)	31 décembre 2013						
	Total	Échéance					
		2014	2015	2016	2017	2018	+ 5 ans
Engagements donnés							
Contrats de location simple	1 586	255	235	203	183	158	552
Engagements reçus							
Contrats de sous-locations immobilières	15	4	2	2	1	1	5

(en millions d'euros)	31 décembre 2012						
	Total	Échéance					
		2013	2014	2015	2016	2017	+ 5 ans
Engagements donnés							
Contrats de location simple	1 508	242	229	195	175	160	507
Engagements reçus							
Contrats de sous-locations immobilières	18	5	3	2	1	1	6

(en millions d'euros)	31 décembre 2011						
	Total	Échéance					
		2012	2013	2014	2015	2016	+ 5 ans
Engagements donnés							
Contrats de location simple	1 499	245	209	191	172	151	531
Engagements reçus							
Contrats de sous-locations immobilières	18	10	4	2	1	-	1

Les charges de location (nettes des revenus des sous-locations) se sont élevées à 268 millions d'euros en 2013, 258 millions d'euros en 2012 et 224 millions d'euros en 2011.

Autres engagements

(en millions d'euros)	31 décembre 2013			
	Total	Échéance		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties ⁽¹⁾	157	45	64	48
Autres engagements ⁽²⁾	560	131	352	77
Engagements d'acquisition de titres de participation ⁽³⁾	11	11	-	-
TOTAL	728	187	416	125
Engagements reçus				
Lignes de crédit non utilisées ⁽⁴⁾	2 124	420	1 704	-
Autres engagements ⁽⁵⁾	38	22	9	7
TOTAL	2 162	442	1 713	7

(1) Au 31 décembre 2013, les cautions et garanties comprennent une garantie de paiement des taxes immobilières et des charges relatives à l'immeuble de Leo Burnett à Chicago, pour un montant total de 58 millions d'euros étalés jusqu'en 2019. Elles comprennent également environ 7 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.

(2) Il s'agit, à hauteur de 519 millions d'euros, de redevances minimum garanties dans le cadre de contrats d'exploitation d'espaces publicitaires. Par ailleurs, le Groupe reste engagé sur quatre années à des niveaux d'achats minimums qui en cas de non-réalisation, pourraient donner lieu à des paiements en numéraire et en services pouvant atteindre un maximum de 27 millions d'euros pour l'ensemble de la durée du contrat expirant au 30 juin 2015 (18 millions d'euros maximum par an).

(3) Il s'agit d'engagement de rachat de sociétés en Roumanie pour 11 millions d'euros.

(4) Les lignes de crédit non utilisées comprennent 1 909 millions d'euros de lignes de crédit confirmées.

(5) Il s'agit d'engagements commerciaux reçus, pour une durée initiale de 5 ans à compter de l'année 2010 expirant le 30 juin 2015, pour un montant de 18 millions d'euros par an.

(en millions d'euros)	31 décembre 2012			
	Total	Échéance		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties ⁽¹⁾	106	41	24	41
Autres engagements ⁽²⁾	577	127	381	69
Engagements d'acquisition de titres de participation ⁽³⁾	331	331	-	-
TOTAL	1 014	499	405	110
Engagements reçus				
Lignes de crédit non utilisées ⁽⁴⁾	2 126	419	1 707	-
Autres engagements ⁽⁵⁾	58	22	35	1
TOTAL	2 184	441	1 743	1

(1) Au 31 décembre 2012, les cautions et garanties comprennent une garantie de paiement des taxes immobilières et des charges relatives à l'immeuble de Leo Burnett à Chicago, pour un montant total de 73 millions d'euros étalés jusqu'en 2019. Elles comprennent également environ 7 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.

(2) Il s'agit, à hauteur de 524 millions d'euros, de redevances minimum garanties dans le cadre de contrats d'exploitation d'espaces publicitaires. Par ailleurs, le Groupe reste engagé sur quatre années à des niveaux d'achats minimums qui en cas de non-réalisation, pourraient donner lieu à des paiements en numéraire et en services pouvant atteindre un maximum de 47 millions d'euros pour l'ensemble de la durée du contrat expirant au 30 juin 2015 (19 millions d'euros maximum par an).

(3) Il s'agit d'engagements de rachat de titres concernant l'Offre Publique d'Achat de LBi pour 328 millions d'euros.

(4) Les lignes de crédit non utilisées comprennent 1 912 millions d'euros de lignes de crédit confirmées.

(5) Il s'agit d'engagements commerciaux reçus, pour une durée initiale de 5 ans à compter de l'année 2010 expirant le 30 juin 2015, pour un montant de 19 millions d'euros par an.

(en millions d'euros)	31 décembre 2011			
	Total	Total		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Engagements donnés				
Engagements de cession de titres de participation détenus	6	-	-	6
Cautions et garanties ⁽¹⁾	161	56	68	37
Autres engagements ⁽²⁾	685	129	423	133
TOTAL	852	185	491	176
Engagements reçus				
Lignes de crédit non utilisées ⁽³⁾	2 079	429	1 650	-
Autres engagements ⁽⁴⁾	87	38	48	1
TOTAL	2 166	467	1 698	1

- (1) Au 31 décembre 2011, les cautions et garanties comprennent une garantie de paiement des taxes immobilières et des charges relatives à l'immeuble de Leo Burnett à Chicago, pour un montant total de 84 millions d'euros étalés jusqu'en 2019. Elles comprennent également environ 6 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.
- (2) Il s'agit, à hauteur de 603 millions d'euros, de redevances minimum garanties dans le cadre de contrats d'exploitation d'espaces publicitaires. Par ailleurs, le Groupe reste engagé sur quatre années à des niveaux d'achats minimums qui en cas de non réalisation, pourraient donner lieu à des paiements en numéraire et en services pouvant atteindre un maximum de 76 millions d'euros pour l'ensemble de la durée du contrat expirant au 30 juin 2015 (19 millions d'euros maximum par an).
- (3) Les lignes de crédit non utilisées comprennent 1 855 millions d'euros de lignes de crédit confirmées.
- (4) Il s'agit d'engagements commerciaux reçus, pour une durée initiale de 5 ans à compter de l'année 2010 expirant le 30 juin 2015, pour un montant de 19 millions d'euros par an.

Obligations liées aux emprunts et aux Oranes

Océane 2018 - 2,75 % actuariel - janvier 2018

Dans le cadre de l'Océane 2018, les porteurs d'obligations peuvent demander la conversion des obligations d'une valeur de 39,15 euros à l'émission, à tout moment depuis le 18 janvier 2002 jusqu'au 7^e jour ouvré précédant la date de maturité (18 janvier 2018). La parité de remboursement des Océanes a été ajustée en septembre 2013 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. Compte tenu des remboursements anticipés intervenus en 2005, en 2006, 2009 et 2010 et des demandes de conversion intervenues en novembre 2013, le nombre d'obligations restant en circulation au 31 décembre 2013 est de 559 278, donnant potentiellement droit à 567 667 actions en cas de demande de conversion.

Sur ce nombre, 476 847 obligations ont fait l'objet de demandes de conversion au cours du mois de décembre, et ont donné lieu à livraison de 483 998 actions le 10 janvier 2014.

Oranes - Obligations remboursables en actions nouvelles ou existantes - septembre 2022

Après le remboursement des neuf premières tranches de l'emprunt au 1^{er} septembre de chaque année depuis 2005, et ajustement du coefficient de remboursement de 1 à 1,015 action par Orane, chaque Orane donne contractuellement droit à recevoir 9,135 actions Publicis Groupe nouvelles ou existantes, à raison de 1,015 par an jusqu'au 20^e anniversaire de l'emprunt. Publicis Groupe a donc un engagement de livrer 1 585 561 actions chaque année, de septembre 2014 à 2022, soit 14 270 048 actions au total, qui peuvent être, au choix de Publicis Groupe, soit des actions nouvelles à émettre, soit des actions existantes qu'elle détiendrait en portefeuille.

Par ailleurs, une Assemblée des Oranaires s'est tenue le 10 octobre 2013 pour décider, sous réserve de l'approbation de la fusion par les Assemblées des actionnaires de Publicis Groupe d'une part et Omnicom Group d'autre part, du remboursement obligatoire en actions Publicis de l'intégralité des Oranes en circulation immédiatement après ces assemblées. Chaque Orane sera ainsi remboursée par la remise de 9,135 actions Publicis, auxquelles s'ajoutera le coupon couru calculé sur la base d'un taux annuel de 3,2946 %. L'Assemblée a également décidé de verser en début d'année 2014 une compensation correspondant aux actions et coupons supplémentaires qu'auraient dû percevoir les porteurs d'Oranes les 1^{er} septembre 2009 à 2013 du fait de la révision du coefficient de remboursement (1,015 contre 1 auparavant).

Il convient de rappeler que par ailleurs, en raison de l'annonce du projet de fusion de Publicis et d'Omnicom, les porteurs d'Oranes pourront user, pendant une période de 10 jours qui s'achèvera au plus tard 15 jours avant l'Assemblée générale appelée à approuver la fusion, de la faculté de remboursement anticipé qui leur est offerte par le contrat.

Obligations liées aux bons de souscription d'actions

L'exercice des bons de souscription, qui peut intervenir à tout moment depuis le 24 septembre 2013 et ce jusqu'au 24 septembre 2022, entraîne une augmentation de capital de Publicis Groupe. La parité de remboursement a été ajustée d'un multiple de 1,015 afin de tenir compte de la part des distributions prélevée sur les réserves et les primes de la Société. Après l'annulation des bons de souscription rachetés au cours des exercices 2005 et 2006, et l'exercice en 2013 de 2 757 571 bons de souscription ayant donné lieu à création de 2 798 937 actions nouvelles, Publicis Groupe est, au 31 décembre 2013, engagé à créer (dans l'hypothèse où les 2 845 128 bons de souscription d'actions restant en circulation seraient exercés) 2 887 805 actions de 0,40 euro de nominal et 30,10 euros de prime.

Nantissement, garantie ou sûreté

Au 31 décembre 2013, il n'existe aucun engagement significatif de type nantissement, garantie ou sûreté réelle.

Note 25 Instruments financiers

Bilan par catégorie d'instruments financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2013						
	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances, Emprunts et dettes	Actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Autres actifs financiers	121	-	44	74	3	-	-
Clients et comptes rattachés	6 994	-	-	6 994	-	-	-
Autres créances et actifs courants ⁽¹⁾	103	-	-	69	-	-	34
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 442	1 442	-	-	-	-	-
ACTIFS	8 660	1 442	44	7 137	3	-	34
Dettes financières à plus d'un an	538	-	-	-	-	538	-
Dettes financières à moins d'un an	322	-	-	-	-	322	-
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	860	-	-	-	-	860	-
Fournisseurs et comptes rattachés	8 636	-	-	8 636	-	-	-
Autres dettes et passifs courants ⁽²⁾	298	-	-	273	-	-	25
PASSIFS	9 794	-	-	8 909	-	860	25

(en millions d'euros)	31 décembre 2012						
	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances, Emprunts et dettes	Actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Autres actifs financiers	242	-	162	78	2	-	-
Clients et comptes rattachés	6 841	-	-	6 841	-	-	-
Autres créances et actifs courants ⁽¹⁾	102	-	-	83	-	-	19
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 314	1 314	-	-	-	-	-
ACTIFS	8 499	1 314	162	7 002	2	-	19
Dettes financières à plus d'un an	730	-	-	-	-	730	-
Dettes financières à moins d'un an	379	-	-	-	-	379	-
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	1 109	-	-	-	-	1 109	-
Fournisseurs et comptes rattachés	8 249	-	-	8 249	-	-	-
Autres dettes et passifs courants ⁽²⁾	242	-	-	235	-	-	7
PASSIFS	9 600	-	-	8 484	-	1 109	7

31 décembre 2011

(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances, Emprunts et dettes	Actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Autres actifs financiers	113	-	41	68	4	-	-
Clients et comptes rattachés	6 446	-	-	6 446	-	-	-
Autres créances et actifs courants ⁽¹⁾	128	-	-	109	-	-	19
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 174	2 174	-	-	-	-	-
ACTIFS	8 861	2 174	41	6 623	4	-	19
Dettes financières à plus d'un an	1 460	-	-	-	-	1 460	-
Dettes financières à moins d'un an	838	-	-	-	-	838	-
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	2 298	-	-	-	-	2 298	-
Fournisseurs et comptes rattachés	7 745	-	-	7 745	-	-	-
Autres dettes et passifs courants ⁽²⁾	217	-	-	212	-	-	5
PASSIFS	10 260	-	-	7 957	-	2 298	5

(1) À l'exception des créances fiscales, des avances et acomptes versés aux fournisseurs et des charges constatées d'avance (voir note 17).

(2) À l'exception des avances et acomptes reçues, des dettes envers le personnel, des dettes fiscales et des produits constatés d'avance (voir note 23).

Compte de résultat par catégorie d'instruments financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2013								
	Valorisation à la juste valeur	Intérêts sur actifs réévalués à la juste valeur	Dividendes sur actifs disponibles à la vente	Dépréciation sur actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti		Prêts et créances		Variation de valeur des dérivés
					Effets de change	Intérêts	Effets de change	Dépréciations et autres reprises	
Résultat opérationnel	-	-	-	-	-	-	-	5	-
Coût de l'endettement financier net	-	20	-	-	-	(46)	-	-	-
Autres charges et produits financiers ⁽¹⁾	-	-	1	-	-	-	9	-	(2)

31 décembre 2012

(en millions d'euros)	31 décembre 2012								
	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	-	41	-	-	-	(71)	-	-	-
Autres charges et produits financiers ⁽¹⁾	-	-	1	-	-	-	-	-	(3)

31 décembre 2011									
(en millions d'euros)	Valorisation à la juste valeur	Intérêts sur actifs réévalués à la juste valeur	Dividendes sur actifs disponibles à la vente	Dépréciation sur actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti		Prêts et créances		Variation de valeur des dérivés
					Effets de change	Intérêts	Effets de change	Dépréciations et autres reprises	
Résultat opérationnel	-	-	-	-	-	-	-	(41)	-
Coût de l'endettement financier net	-	33	-	-	-	(89)	-	-	-
Autres charges et produits financiers ⁽¹⁾	-	-	1	-	-	-	-	-	2

(1) À l'exclusion du coût financier lié à l'actualisation des provisions immobilières à long terme et aux provisions pour retraites (voir note 7).

Juste valeur

Le tableau ci-dessous présente une comparaison par catégorie des valeurs comptables et de la juste valeur de tous les instruments financiers du Groupe.

Les actifs financiers classés dans les catégories «détenus à des fins de transaction» ou «disponibles à la vente» sont déjà évalués à la juste valeur dans les comptes.

Les dettes financières sont évaluées dans les comptes au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

(en millions d'euros)	31 décembre 2013		31 décembre 2012		31 décembre 2011	
	Juste valeur	Valeur nette comptable	Juste valeur	Valeur nette comptable	Juste valeur	Valeur nette comptable
Actifs financiers hors créances liées à l'exploitation						
Actifs financiers disponibles à la vente	47	47	164	164	45	45
Autres actifs financiers	74	74	78	78	68	68
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS	121	121	242	242	113	113
CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	6 994	6 994	6 841	6 841	6 446	6 446
Dérivés actifs	34	34	19	19	19	19
Autres créances et actifs courants (hors dérivés)	69	69	83	83	109	109
TOTAL AUTRES CRÉANCES ET ACTIFS COURANTS	103	103	102	102	128	128
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	1 442	1 442	1 314	1 314	2 174	2 174

(en millions d'euros)	31 décembre 2013		31 décembre 2012		31 décembre 2011	
	Juste valeur	Valeur nette comptable	Juste valeur	Valeur nette comptable	Juste valeur	Valeur nette comptable
Passifs financiers hors dettes liées à l'exploitation						
Emprunts obligataires avec option de conversion - (Océanes, partie dette)	27	27	137	126	888	797
Oranes (partie dette)	42	42	61	15	70	18
Eurobond	273	262	282	269	810	791
Dettes liées à des contrats de location- financement	162	78	182	81	183	84
Engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) et compléments de prix sur acquisition de titres de participations	350	350	503	503	469	469
Autres emprunts	101	101	115	115	139	139
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	955	860	1 280	1 109	2 559	2 298
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS	8 636	8 636	8 249	8 249	7 745	7 745
Dérivés passifs	25	25	7	7	5	5
Autres dettes et passifs courants (hors dérivés)	273	278	235	235	212	212
TOTAL AUTRES DETTES ET PASSIFS COURANTS	298	303	242	242	217	217

La juste valeur de l'Eurobond et des emprunts obligataires avec option de conversion et des Oranes pour la partie dette a été calculée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus aux taux d'intérêt du marché.

Hiérarchie de la juste valeur

Le tableau ci-dessous présente une analyse des instruments financiers comptabilisés à la juste valeur en fonction de la méthode d'évaluation. Les différents niveaux de juste valeur ont été définis de la manière suivante :

- Niveau 1 : Prix cotés sur un marché actif pour des instruments identiques ;
- Niveau 2 : Données observables autres qu'un prix coté pour des instruments identiques sur un marché actif ;
- Niveau 3 : Données significatives non observables.

31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Placements liquides à court terme	1 001	-	-	1 001
Actifs financiers disponibles à la vente	41	-	6	47
Instruments dérivés Actifs	-	34	-	34
	1 042	34	6	1 082
Instruments dérivés Passifs	-	(25)	-	(25)
TOTAL	1 042	9	6	1 057

**31 DÉCEMBRE 2012**

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Placements liquides à court terme	965			965
Actifs financiers disponibles à la vente	67	-	97	164
Instruments dérivés Actifs	-	19	-	19
	1 032	19	97	1 148
Instruments dérivés Passifs	-	(7)	-	(7)
TOTAL	1 032	12	97	1 141

31 DÉCEMBRE 2011

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Placements liquides à court terme	1 883			1 883
Actifs financiers disponibles à la vente	37	-	8	45
Instruments dérivés Actifs	-	19	-	19
	1 920	19	8	1 947
Instruments dérivés Passifs	-	(5)	-	(5)
TOTAL	1 920	14	8	1 942

Note 26 Gestion des risques**Exposition au risque de taux**

La répartition des dettes entre taux fixe et taux variable est décidée par la Direction du Groupe et revue périodiquement en fonction de l'évolution prévisible des taux d'intérêts.

À fin 2013, la dette financière brute du Groupe hors dettes sur acquisitions de titres de participation et sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) se trouve composée :

- à hauteur de 82 % par des emprunts à taux fixe dont le taux moyen 2013 a été de 4 % ;
- à hauteur de 18 % par des emprunts à taux variable.

Le tableau suivant présente la valeur comptable au 31 décembre 2013 par échéance des instruments financiers du Groupe qui sont exposés au risque de taux d'intérêt :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2013	Échéances		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Taux fixe				
Eurobond 2015	262	-	262	-
Océanes (partie dette)	27	27	-	-
Oranes (partie dette)	42	42	-	-
Dettes liées à des contrats de location financement	78	-	-	78
PASSIF (ACTIF) NET À TAUX FIXE	409	69	262	78
TAUX VARIABLE				
Emprunts bancaires	41	41	-	-
Soldes créditeurs de banques	60	60	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 442)	(1 442)	-	-
Autres actifs financiers	(121)	-	-	(121)
PASSIF (ACTIF) NET À TAUX VARIABLE	(1 462)	(1 321)	-	(121)

Exposition au risque de change

Actif net

Le tableau ci-après présente l'actif net du Groupe au 31 décembre 2013 ventilé sur les principales devises :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2013	Euro ⁽¹⁾	Dollar US	Livre sterling	Real brésilien	Yuan	Autres
Actifs	17 111	3 336	7 777	963	554	1 100	3 381
Passifs	11 978	2 354	5 792	778	234	666	2 154
ACTIF NET	5 133	982	1 985	185	320	434	1 227
Effet des couvertures de change ⁽²⁾	-	1 306	(1 088)	216	-	-	(434)
ACTIF NET APRÈS COUVERTURE	5 133	2 288	897	401	320	434	793

(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 :

	2013	2012	2011
Euro	17 %	18 %	20 %
Dollar US	46 %	46 %	45 %
Livre sterling	8 %	7 %	7 %
Autres	29 %	29 %	28 %
TOTAL DES REVENUS	100 %	100 %	100 %

L'impact d'une baisse de 1 % du cours de l'euro par rapport au dollar US et à la livre sterling serait (impact favorable) :

- de 38 millions d'euros sur le revenu consolidé 2013 ;
- de 8 millions d'euros sur la marge opérationnelle 2013.

Les transactions commerciales sont majoritairement effectuées dans les devises locales des pays au sein desquels elles sont réalisées. De ce fait, les risques de change en découlant sont peu significatifs et font l'objet ponctuellement d'opérations de couverture.

En ce qui concerne les opérations de prêt/emprunt intragroupe, celles-ci font l'objet de couvertures appropriées, dès lors qu'elles présentent une exposition significative nette au risque de change.

Les instruments financiers dérivés utilisés sont en général des contrats de change à terme.

Exposition au risque de contrepartie client

Le Groupe analyse ses créances clients en se focalisant notamment sur l'amélioration de ses délais de recouvrement, dans le cadre de la gestion de son besoin en fonds de roulement. La Trésorerie Groupe effectue un suivi des créances échues pour l'ensemble du Groupe. Par ailleurs, le Groupe revoit périodiquement la liste des principaux clients afin de déterminer l'exposition au risque de contrepartie client à l'échelle du Groupe et met en place si nécessaire un suivi spécifique sous forme d'un état hebdomadaire synthétisant l'exposition vis-à-vis de certains clients.

Les dépréciations éventuelles sont évaluées sur une base individuelle et prennent en compte différents critères comme la situation du client et les retards de paiement. Aucune dépréciation n'est passée sur une base globale.

Le tableau ci-dessous détaille l'antériorité des créances clients facturées, sur les trois derniers exercices :

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
Créances non échues	4 538	4 564	4 333
Créances échues :			
Jusqu'à 30 jours	368	452	382
31 à 60 jours	122	131	111
61 à 90 jours	32	44	34
91 à 120 jours	27	28	34
Plus de 120 jours	89	102	110
TOTAL CRÉANCES ÉCHUES	638	757	671
CRÉANCES CLIENTS FACTURÉES	5 176	5 321	5 004
Dépréciation	(77)	(101)	(106)
CRÉANCES CLIENTS FACTURÉES NETTES	5 099	5 220	4 898

Information sur les principaux clients

En % du revenu	2013	2012	2011
Cinq premiers clients	18 %	19 %	20 %
Dix premiers clients	25 %	27 %	28 %
Vingt premiers clients	34 %	37 %	38 %
Trente premiers clients	41 %	44 %	46 %
Cinquante premiers clients	50 %	53 %	53 %
Cent premiers clients	61 %	63 %	63 %

Exposition au risque de contrepartie bancaire

Le Groupe a défini une politique de sélection des banques autorisées comme contrepartie pour l'ensemble de ses filiales. Cette politique rend obligatoire les dépôts de liquidités auprès des banques autorisées et plus généralement le recours à ces seules banques pour l'ensemble des services bancaires. La liste des banques autorisées est revue périodiquement par la trésorerie. Les exceptions à cette politique sont gérées de façon centralisée pour l'ensemble du Groupe par la Trésorerie.

En complément, des analyses sont effectuées, afin de s'assurer que la majeure partie de la trésorerie et des équivalents de trésorerie est déposée auprès des banques autorisées.

Autre

Un recours visant à faire interdire ou annuler l'accord de fusion de Publicis Groupe SA et Omnicom Group Inc. (Omnicom) au sein de Publicis Omnicom Group, signé le 27 juillet 2013, a été déposé le 5 août 2013 par certains actionnaires d'Omnicom auprès de la Cour Suprême de l'État de New York. Les demandeurs poursuivent le Président et les membres du Conseil d'administration d'Omnicom (*Board of Directors*) pour avoir, selon les demandeurs, manqué à leurs obligations en approuvant une fusion qui serait préjudiciable aux actionnaires d'Omnicom. Il est, en outre, reproché à Publicis d'avoir aidé et encouragé ce manquement.

Deux recours ont également été déposés les 14 août et 20 août 2013 auprès de la Cour Suprême de l'État de New York pour les mêmes motifs et contre les mêmes défendeurs. Le 3 octobre 2013, les différents demandeurs ont demandé à la Cour Suprême de l'État de New York de joindre ces trois recours. Le 28 octobre 2013, la Cour Suprême a accordé la jonction des demandes des demandeurs qui devront être amendées dans les trois semaines qui suivent le dépôt à la SEC (Security and Exchange Commission) du prospectus (Form S-4) qui sera élaboré dans le cadre de la fusion entre Publicis Groupe SA et Omnicom Group Inc.

À ce stade, ce recours est estimé sans fondement et est sans effet négatif sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2013.

Note 27 Information sectorielle

Information par secteur d'activité

L'organisation que Publicis Groupe développe depuis plusieurs années est conçue pour assurer aux clients du Groupe une prestation de communication globale et holistique imbriquant toutes les disciplines.

Le Groupe a identifié 13 secteurs opérationnels qui correspondent aux réseaux d'agences et qui peuvent être regroupés dans la mesure où leurs caractéristiques économiques sont similaires (convergence des niveaux de marge des différents secteurs opérationnels) ainsi que la nature des services fournis aux clients (panel complet de services publicitaires et de communication) et le type de clients auxquels sont destinés ces services (les 20 premiers clients du Groupe sont clients de plusieurs secteurs opérationnels). Les 13 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 2013

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Asie Pacifique	Amérique latine	Moyen-Orient et Afrique	Total
Informations concernant le compte de résultat						
Revenu ⁽¹⁾	2 154	3 303	836	464	196	6 953
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(48)	(49)	(15)	(4)	(3)	(119)
Marge opérationnelle y compris frais de fusion	204	670	113	78	42	1 107
Frais de Fusion	(38)	-	-	-	-	(38)
Marge Opérationnelle hors frais de fusion	242	670	113	78	42	1 145
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(9)	(34)	(1)	(5)	-	(49)
Perte de valeur	(1)	(3)	-	-	-	(4)
Informations concernant le bilan						
Écarts d'acquisitions nets	2 095	2 813	701	408	106	6 123
Immobilisations incorporelles nettes	196	702	4	37	0	939
Immobilisations corporelles nettes	285	174	32	15	7	513
Autres actifs financiers	67	22	26	5	1	121
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(61)	(39)	(16)	(7)	(3)	(126)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(14)	63	1	(1)	-	49
Acquisitions de filiales	(395)	(115)	(143)	(13)	(20)	(686)

(1) Compte tenu du mode de détermination de cet indicateur (différence entre les ventes et les achats externes liés aux ventes) il n'y a pas d'éliminations entre les différentes zones.

EXERCICE 2012 ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Asie Pacifique	Amérique latine	Moyen-Orient et Afrique	Total
Informations concernant le compte de résultat						
Revenu ⁽²⁾	1 976	3 146	842	463	183	6 610
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(46)	(56)	(15)	(6)	(3)	(126)
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	256	580	114	82	30	1 062
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(8)	(31)	(2)	(4)	-	(45)
Perte de valeur	(3)	(7)	-	-	(1)	(11)
Informations concernant le bilan						
Écarts d'acquisitions nets	1 654	2 834	649	449	81	5 667
Immobilisations incorporelles nettes	161	768	3	49	1	982
Immobilisations corporelles nettes	279	174	35	12	6	506
Autres actifs financiers	143	65	28	5	1	242
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(60)	(39)	(18)	(4)	(2)	(123)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(118)	1	(3)	-	-	(120)
Acquisitions de filiales	(135)	(33)	(51)	(143)	(7)	(369)

(1) En application d'IAS 19 révisée, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».

(2) Compte tenu du mode de détermination de cet indicateur (différence entre les ventes et les achats externes liés aux ventes) il n'y a pas d'éliminations entre les différentes zones.

EXERCICE 2011 ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Asie Pacifique	Amérique latine	Moyen-Orient et Afrique	Total
Informations concernant le compte de résultat						
Revenu ⁽²⁾	1 872	2 721	690	374	159	5 816
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(43)	(43)	(11)	(4)	(2)	(103)
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	239	521	84	60	25	929
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(7)	(26)	(2)	(3)	-	(38)
Perte de valeur	-	-	-	-	-	-
Informations concernant le bilan						
Écarts d'acquisitions nets	1 381	2 833	598	340	55	5 207
Immobilisations incorporelles nettes	136	819	2	28	-	985
Immobilisations corporelles nettes	270	176	31	12	7	496
Autres actifs financiers	20	64	25	3	1	113
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(60)	(37)	(4)	(12)	(3)	(116)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	15	(1)	-	(1)	-	13
Acquisitions de filiales	(128)	(439)	(150)	(11)	-	(728)

(1) En application d'IAS 19 révisée, les chiffres ont été retraités comme expliqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables ».

(2) Compte tenu du mode de détermination de cet indicateur (différence entre les ventes et les achats externes liés aux ventes) il n'y a pas d'éliminations entre les différentes zones.

Note 28 Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA

Les plans d'actions gratuites en cours au 31 décembre 2013 ont les caractéristiques suivantes :

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2013 » (avril 2013) et « LTIP 2013-2015 » (juin 2013) pour les seuls membres du Directoire
 Dans le cadre de ces plans, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. Ensuite, 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 2013 (ou sur la période 2013-2015 pour les seuls membres du Directoire). L'attribution, effectuée en avril 2013, deviendra effective en avril 2017, à l'exception des salariés français pour lesquels elle deviendra effective en avril 2016.
- Plan d'attribution d'actions gratuites dans le cadre d'un plan de « co-investissement » (avril 2013)
 Dans le cadre de ce plan, proposé à 200 dirigeants du Groupe, il est attribué à chaque bénéficiaire une action gratuite et 7,03 options de souscription d'actions pour chaque action Publicis achetée pour leur compte par l'intermédiaire de LionLead, structure dédiée à l'opération d'investissement. Les actions gratuites sont soumises à des conditions de maintien de la totalité de l'investissement et de présence pendant toute la période d'acquisition des droits, qui est de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des actions gratuites reçues pendant deux ans. L'attribution de ces actions a été effectuée en avril 2013 et la livraison sera effective en avril 2017, à l'exception des salariés français pour lesquels la livraison sera effective en avril 2016.
 Les actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux sont soumises à des conditions de performance supplémentaires, de telle sorte que le nombre d'actions effectivement livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité sur la période 2013-2015.

- Plan d'attribution d'actions gratuites aux salariés des 26 pays suivants (février 2013) : Australie, Autriche, Bulgarie, Colombie, Corée, Costa Rica, Émirats arabes, Grèce, Guatemala, Hong-Kong, Hongrie, Israël, Liban, Malaisie, Ile Maurice, Nouvelle-Zélande, Panama, Puerto Rico, République tchèque, Roumanie, Serbie, Singapour, Suisse, Taïwan, Thaïlande, Turquie.

Dans le cadre de ce plan, comme cela a été fait en France en 2009, aux États-Unis en 2010 et dans 16 autres pays en 2011, 50 actions gratuites ont été attribuées le 1^{er} février 2013 à tous les salariés ayant au moins six mois d'ancienneté et travaillant plus de 21 heures hebdomadaires dans une filiale détenue à plus de 50 % implantée dans l'un des pays concernés. La livraison des actions est soumise à une condition de présence de quatre ans : les actions gratuites seront livrées aux bénéficiaires en février 2017, date à laquelle ils en deviendront propriétaires et pourront exercer leurs droits d'actionnaires.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2012 » (avril 2012)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. Ensuite, les actions gratuites sont soumises à des critères de performance supplémentaires, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2012. La mesure de la performance, effectuée en mars 2013, a fixé à 100 % le taux d'atteinte des objectifs pour ce plan. L'attribution, effectuée en avril 2012, deviendra effective en avril 2016, à l'exception des salariés français pour lesquels elle deviendra effective en avril 2015.

- Plan d'attribution d'actions gratuites aux salariés des 16 pays suivants (décembre 2011) : Allemagne, Belgique, Brésil, Canada, Danemark, Espagne, Finlande, Inde, Italie, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Suède.

Dans le cadre de ce plan, comme cela a été fait en France en 2009 et aux États-Unis en 2010, 50 actions gratuites ont été attribuées le 1^{er} décembre 2011 à tous les salariés ayant au moins six mois d'ancienneté et travaillant plus de 21 heures hebdomadaires dans une filiale détenue à plus de 50 % implantée dans l'un des pays concernés. La livraison des actions est soumise à une condition de présence de deux ans pour l'Espagne et l'Italie, assortie d'une condition de conservation des titres de trois ans, et de quatre ans pour les autres pays : les actions gratuites ont été livrées aux bénéficiaires en décembre 2013 pour l'Espagne et l'Italie et seront livrées en décembre 2015 pour les autres pays, date à laquelle ils en deviendront propriétaires et pourront exercer leurs droits d'actionnaires.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2011 » (avril 2011)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. Ensuite, les actions gratuites sont soumises à des critères de performance supplémentaires, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2011. La mesure de la performance, effectuée en mars 2012, a fixé à 95,7 % le taux d'atteinte des objectifs pour ce plan. L'attribution, effectuée en avril 2011, deviendra effective en avril 2015, à l'exception des salariés français pour lesquels elle deviendra effective en avril 2014.

- Plan d'attribution d'actions gratuites aux salariés des entités américaines (décembre 2010)

Dans le cadre de ce plan aux États-Unis, 50 actions gratuites ont été attribuées le 1^{er} décembre 2010 à tous les salariés travaillant plus de 21 heures hebdomadaires dans une filiale aux États-Unis, détenue à plus de 50 %. La livraison des actions est soumise à une condition de présence de quatre ans : les actions gratuites seront livrées aux bénéficiaires en décembre 2014, date à laquelle ils en deviendront propriétaires et pourront exercer leurs droits d'actionnaires.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2010 » (août 2010) et « LTIP 2010-2012 » pour les seuls membres du Directoire (septembre 2010)

Dans le cadre de ces plans, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. Ensuite, les actions sont soumises à des critères de performance supplémentaires, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2010 (ou sur la période 2010-2012 pour les seuls membres du Directoire). La mesure de la performance, effectuée en mars 2011, a fixé à 100 % le taux d'atteinte des objectifs pour le plan LTIP2010 et à 98,6 % le taux d'atteinte des objectifs pour le plan LTIP2010-2012 (Directoire). L'attribution, effectuée en août (et septembre pour les seuls membres du Directoire) 2010, deviendra effective en août (et septembre) 2014, à l'exception des salariés français pour lesquels la livraison a été effective en août (et septembre) 2013.

- Plan d'attribution d'actions gratuites accordé à certains salariés de Razorfish (décembre 2009)

Lors de l'acquisition de Razorfish, certains salariés bénéficiaient de plans d'attribution de « Restricted Shares Units » Microsoft accordés entre 2007 et 2009. Le 1^{er} décembre 2009, un nouveau plan d'attribution d'actions gratuites Publicis Groupe a été consenti, sous condition de présence effective et reprenant les mêmes bénéficiaires, le même nombre de titres attribués après conversion en actions Publicis Groupe et les mêmes dates d'acquisition des droits que plans antérieurs existants (de janvier 2010 à septembre 2015, pour la plupart des bénéficiaires). Le nombre d'actions gratuites Microsoft en cours d'acquisition a été converti en actions Publicis Groupe, en appliquant le rapport existant entre la moyenne des 20 derniers cours de l'action Microsoft et celle de l'action Publicis Groupe à la date de l'acquisition, soit le 13 octobre 2009.

- Plan d'attribution d'actions gratuites dans le cadre du plan de « co-investissement » (mars 2009)

Dans le cadre de ce plan, proposé à 160 dirigeants du Groupe, il est attribué à chaque bénéficiaire deux actions gratuites pour chaque action Publicis achetée pour leur compte par l'intermédiaire de LionLead, structure dédiée à l'opération d'investissement. Ces actions sont soumises à des conditions de maintien de la totalité de l'investissement et de présence pendant toute la période d'acquisition des droits, qui est de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. En outre, la seconde action gratuite est soumise à des critères de performance supplémentaires, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité sur la période 2009-2011. Les actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux sont intégralement soumises à des conditions de performance. La mesure de la performance, effectuée en mars 2012, a fixé à 100 % le taux d'atteinte des objectifs pour ce plan. L'attribution de ces actions a été effectuée en mars 2009 et la livraison a été effective en mars 2013, à l'exception des salariés français pour lesquels la livraison a été effective en mars 2012.

Les plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions en cours au 31 décembre 2013 ont les caractéristiques suivantes :

- Plan d'attribution d'options de souscription d'actions dans le cadre d'un plan de « co-investissement » (avril 2013)

Dans le cadre de ce plan, proposé à 200 dirigeants du Groupe, il est attribué à chaque bénéficiaire une action gratuite et 7,03 stock-options pour chaque action Publicis achetée pour leur compte par l'intermédiaire de LionLead, structure dédiée à l'opération d'investissement. Les stock-options sont soumises à des conditions de maintien de la totalité de l'investissement et de présence pendant toute la période d'acquisition des droits, qui est de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans. Ces options, dont l'attribution a été effectuée en avril 2013, deviendront exerçables en avril 2017, à l'exception des salariés français pour lesquels elles deviendront exerçables en avril 2016.

Les options sont également soumises à des critères de performance, de telle sorte que le nombre d'options effectivement exerçables dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité sur la période 2013-2015. De plus, une condition de marché, destinée à limiter le gain théorique calculé à l'issue d'une période de trois ans à 50 % du prix d'exercice de l'option, conduira également à ajuster le nombre d'options exerçables.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2006-2008 » (vingt-deuxième tranche en 2006 et vingt-troisième tranche en 2007)

Dans le cadre de ce plan, chaque option accordée donne droit d'acquérir une action avec un prix d'exercice égal à la moyenne des cours de Bourse de l'action Publicis pendant les 20 jours précédant la date d'attribution. Sur le nombre total attribué, le nombre d'options exerçables a été déterminé en avril 2009 en fonction du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité sur l'ensemble de la période 2006-2008, correspondant à 62,59 % de l'attribution initiale. Pour la première moitié des options, la période d'exercice a commencé en 2009 et pour la seconde moitié en avril 2010. La période d'exercice se termine dix ans après la date d'attribution.

- Plan attribué en 2006 (vingt-et-unième tranche)

Dans le cadre de ce plan, chaque option accordée donne le droit d'acquérir une action, avec un prix d'exercice égal à la moyenne des cours de Bourse de l'action Publicis pendant les 20 jours précédant la date d'attribution. Les options sont exerçables après une période de quatre ans et expirent dix ans après la date d'attribution.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2003-2005 » (dix-septième tranche en 2003, dix-neuvième tranche en 2004, vingtième tranche en 2005)

Dans le cadre de ce plan, chaque option accordée donne droit d'acquérir une action avec un prix d'exercice égal au prix de revient moyen des actions propres en portefeuille à la date d'attribution. Sur le nombre total attribué, le nombre d'options exerçables a été déterminé en avril 2006 en fonction du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité sur l'ensemble de la période 2003-2005, correspondant à 98,92 % de l'attribution initiale. Pour la première moitié des options, la période d'exercice a commencé en 2006, pour la seconde moitié en 2007. La période d'exercice se termine dix ans après la date d'attribution.

- Plan attribué en 2003 (seizième tranche)

Dans le cadre de ce plan, chaque option accordée donne le droit d'acquérir une action, avec un prix d'exercice égal à la moyenne des cours de Bourse de l'action Publicis pendant les 20 jours précédant la date d'attribution. Les options sont exerçables après une période de quatre ans et expirent dix ans après la date d'attribution.

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 2013

Plans	Type ⁽¹⁾	Date d'attribution	Prix d'exercice des options (en euros)	Options restant à lever au 1 ^{er} janvier 2013 (ou si postérieure : date d'attribution)	Options annulées ou prescrites en 2013	Options exercées au en 2013	Options restant à lever au 31 décembre 2013	Dont exerçables au 31 décembre 2013	Date limite de levée	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
16 ^e tranche	A	28/08/2003	24,82	26 000	(15 000)	(11 000)	-	-	-	-
17 ^e tranche LTIP 2003-2005	A	28/08/2003	24,82	341 395	(79 532)	(261 863)	-	-	-	-
19 ^e tranche LTIP 2003-2005	A	28/09/2004	24,82	282 671	-	(45 766)	236 905	236 905	28/09/2014	0,74
20 ^e tranche LTIP 2003-2005	A	24/05/2005	24,76	94 624	-	(23 547)	71 077	71 077	24/05/2015	1,39
21 ^e tranche	A	21/08/2006	29,27	100 000	-	-	100 000	100 000	21/08/2016	2,63
22 ^e tranche LTIP 2006-2008	A	21/08/2006	29,27	1 484 647	(14 708)	(435 592)	1 034 347	1 034 347	21/08/2016	2,63
23 ^e tranche LTIP 2006-2008	A	24/08/2007	31,31	329 343	(4 382)	(86 351)	238 610	238 610	24/08/2017	3,64
Co-investissement 2013 - options	S	30/04/2013	52,76	5 949 305	(171 003)	-	5 778 302	-	30/04/2023	9,33
TOTAL DES TRANCHES				8 607 985	(284 625)	(864 119)	7 459 241	1 680 939		

(1) A = options d'achat d'actions – S = options de souscription d'actions.

Mouvements sur plans de stock-options Publicis Groupe au cours des trois derniers exercices

	2013		2012		2011	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options au 1 ^{er} janvier	2 658 680	28,27	5 892 204	27,82	7 806 986	28,02
Options attribuées durant l'exercice	5 949 305	52,76	-	-	-	-
Options exercées ⁽¹⁾	(864 119)	27,71	(2 837 244)	27,50	(1 792 636)	28,60
Options annulées ou prescrites	(284 625)	41,94	(396 280)	27,09	(122 146)	29,79
OPTIONS AU 31 DÉCEMBRE	7 459 241	47,35	2 658 680	28,27	5 892 204	27,82
Dont exerçables	1 680 939	28,74	2 658 680	28,27	5 892 204	27,82
(1) Cours moyen de levée des options (en euros)		56,19		40,57		36,29

Détermination de la juste valeur des options attribuées au cours des trois derniers exercices

- Options de souscription d'actions attribuées au cours de l'exercice 2013 :

Options	Plan de co-investissement 2013 ⁽¹⁾
Date du Directoire	30/04/2013
Nombre d'actions attribuées au cours de l'exercice	5 949 305
Valorisation initiale de l'option attribuée (moyenne pondérée, en euros)	6,99
Hypothèses :	
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	53,37
Prix d'exercice de l'option (en euros)	52,76
Volatilité de l'action utilisée pour la valorisation de l'option	20 %
Période d'acquisition (en années) ⁽²⁾	4
Durée de vie moyenne ⁽²⁾	7

(1) Options soumises à la réalisation d'objectifs dans le cadre d'un plan à trois ans 2013-2015. De plus, une condition de marché limite le gain théorique calculé à l'issue d'une période de trois ans à 50 % du prix d'exercice de l'option. Compte tenu de cette condition de marché, la méthode Monte Carlo a été utilisée pour calculer la juste valeur.

(2) Pour les Français, la période d'acquisition est de trois ans et la durée de vie moyenne de l'option est de 6,5 ans.

- Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au cours des exercices 2012 et 2011 : Néant



Plans d'actions gratuites Publicis Groupe à l'origine

Caractéristiques des plans d'actions gratuites Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2013

Plans	Date d'attribution initiale	Attributions au 1 ^{er} janvier 2013 (ou si postérieure : date d'attribution)	Actions annulées, prescrites ou transférées ⁽¹⁾ en 2013	Actions ayant fait l'objet d'une attribution définitive en 2013	Actions restant à attribuer au 31 décembre 2013	Date d'attribution définitive ⁽²⁾	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan de co-investissement 2009 – Hors France	19/03/2009	2 166 651	-	(2 166 651)	-	19/03/2013	-
Plan LTIP 2010 – France	19/08/2010	83 550	(10 850)	(72 700)	-	19/08/2013	-
Plan LTIP 2010 – Hors France	19/08/2010	463 600	(22 600)	-	441 000	19/08/2014	0,63
Plan LTIP 2010-2012 (membres du Directoire France)	22/09/2010	149 821	-	(149 821)	-	22/09/2013	-
Plan LTIP 2010-2012 (membres du Directoire Hors France)	22/09/2010	98 566	-	-	98 566	22/09/2014	0,73
Plan 50 actions gratuites 2010 – États-Unis	01/12/2010	373 150	(70 000)	-	303 150	01/12/2014	0,92
Plan LTIP 2011 – France	19/04/2011	82 744	(7 179)	-	75 565	19/04/2014	0,30
Plan LTIP 2011 – Hors France	19/04/2011	493 048	(26 186)	-	466 862	19/04/2015	1,30
Plan 50 actions gratuites 2011 – Espagne, Italie	01/12/2011	72 500	(8 350)	(64 150)	-	01/12/2013	-
Plan 50 actions gratuites 2011 – 14 pays	01/12/2011	342 200	(67 425)	-	274 775	01/12/2015	1,92
Plan LTIP 2012 – France	17/04/2012	99 800	(9 300)	-	90 500	17/04/2015	1,29
Plan LTIP 2012 – Hors France	17/04/2012	567 175	(31 901)	-	535 274	17/04/2016	2,30
Plan 50 actions gratuites 2013 – 26 pays	01/02/2013	320 475	(70 050)	-	250 425	01/02/2017	3,09
Plan LTIP 2013 – France	16/04/2013	83 500	(1 525)	-	81 975	16/04/2016	2,29
Plan LTIP 2013 – Hors France	16/04/2013	553 050	(12 500)	-	540 550	16/04/2017	3,29
Plan LTIP 2013-2015 (membres du Directoire France)	17/06/2013	70 000	-	-	70 000	17/06/2016	2,46
Plan LTIP 2013-2015 (membres du Directoire Hors France)	17/06/2013	35 000	-	-	35 000	17/06/2017	3,46
Plan de co-investissement 2013 – Actions gratuites France	30/04/2013	142 866	(9 531)	-	133 335	30/04/2016	2,33
Plan de co-investissement 2013 – Actions gratuites Hors France	30/04/2013	703 422	(14 794)	-	688 628	30/04/2017	3,33
TOTAL DES PLANS D'ACTIONS GRATUITES		6 901 118	(362 191)	(2 453 322)	4 085 605		

(1) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

(2) Après cette date, les bénéficiaires français doivent respecter une période d'indisponibilité supplémentaire de deux ans.

L'attribution de toutes les actions gratuites ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition. L'attribution est également soumise à des conditions de performance hors marché pour les plans suivants : le plan de co-investissement 2009 et 2013 en ce qui concerne les membres du Directoire, et pour la moitié des actions attribuées du plan de co-investissement 2009 en ce qui concerne les bénéficiaires non-membres du Directoire, et les LTIP 2010 à LTIP 2013.

Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours des trois derniers exercices

	2013	2012	2011
Attributions provisoires au 1 ^{er} janvier	4 992 805	5 629 822	5 013 183
Attributions provisoires de l'année	1 908 313	681 500	1 208 350
Attributions définitives (livraisons)	(2 453 322)	(805 470)	(150 575)
Attribution devenues caduques	(362 191)	(513 097)	(441 136)
Attributions provisoires au 31 décembre	4 085 605	4 992 805	5 629 822

Détermination de la juste valeur des actions gratuites Publicis Groupe attribuées au cours des trois derniers exercices :

ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2013

Actions gratuites	Plan 2013	LTIP 2013 ⁽²⁾	Plan de co-	LTIP 2013-2015 ⁽³⁾
	salariés monde 26 pays ⁽¹⁾		investissement 2013 ⁽³⁾	
Date du Directoire	01/02/2013	16/04/2013	30/04/2013	17/06/2013
Nombre d'actions attribuées à l'origine	320 475	636 550	846 288	105 000
Valorisation initiale de l'action attribuée (Moyenne pondérée, en euros) ⁽⁴⁾	44,05	47,17	48,59	51,26
Hypothèses :				
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	48,49	51,43	53,37	54,80
Période d'acquisition (en années) ⁽⁵⁾	4	4	4	4

Toutes les attributions d'actions gratuites ci-dessus sont soumises à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits.

- (1) Les pays concernés sont : Australie, Autriche, Bulgarie, Colombie, Corée, Costa Rica, Émirats arabes, Grèce, Guatemala, Hong-Kong, Hongrie, Israël, Liban, Malaisie, Ile Maurice, Nouvelle-Zélande, Panama, Puerto Rico, République tchèque, Roumanie, Serbie, Singapour, Suisse, Taiwan, Thaïlande, Turquie.
- (2) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour l'année 2013.
- (3) L'attribution d'actions aux membres du Directoire est soumise à la réalisation d'objectifs dans le cadre d'un plan à trois ans 2013-2015.
- (4) En ce qui concerne le plan de co-investissement, le cours de référence pris en compte pour le calcul de la juste valeur est le cours moyen du 22 au 29 avril 2013, qui correspond à la période au cours de laquelle les achats d'actions dans le cadre du plan de co-investissement ont été effectués et qui a permis de déterminer le nombre d'actions gratuites et d'options attribuées.
- (5) La période d'acquisition pour les Français est de trois ans, suivie d'une période d'indisponibilité de deux ans.

ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES AU COURS DES EXERCICES 2012 ET 2011

Actions gratuites	LTIP 2012	LTIP 2011	Plan 2011 - salariés monde ⁽¹⁾
Date du Directoire	17/04/2012	19/04/2011	01/12/2011
Nombre d'actions attribuées à l'origine	681 550	674 650	533 700
Valorisation initiale de l'action attribuée (Moyenne pondérée, en euros)	37,66	34,72	32,31
Hypothèses :			
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	40,69	37,71	35,47
Période d'acquisition (en années) ⁽²⁾	4	4	4

- (1) Les pays concernés sont : Allemagne, Belgique, Brésil, Canada, Danemark, Finlande, Inde, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Suède.
- (2) La période d'acquisition pour les français est de trois ans, suivie d'une période d'indisponibilité de deux ans ; dans le cadre du plan 50 actions monde de 2011, la période d'acquisition pour les Italiens et Espagnols est de deux ans, suivie d'une période d'indisponibilité de trois ans.

Il convient de noter en ce qui concerne les plans ci-dessus que seul l'ajustement pour perte des dividendes pendant la période d'acquisition est pris en compte dans la juste valeur de l'action attribuée, à l'exclusion de toute décote d'incessibilité, l'impact ayant été jugé non significatif.

Plans d'options de souscription d'actions Digitas à l'origine

Lors de l'acquisition de Digitas, ces plans ont été transformés en plans d'achat d'actions Publicis Groupe en appliquant le rapport existant entre le prix d'achat fixé dans l'offre publique pour l'action Digitas (converti en euros) et le cours de l'action Publicis Groupe à la date de réalisation de la fusion. Le prix de souscription a été ajusté en conséquence.

Caractéristiques des plans de stock-options Digitas en cours au 31 décembre 2013

	Date d'attribution		Prix d'exercice des options (en euros)		Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2013	Dont exerçables au 31 décembre 2013	Date limite de levée		Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
	min	max	min	max			min	max	
Plans Digitas									
2001	01/03/2001	24/01/2007	5,08	35,42	85 965	85 965	01/03/2011	24/01/2017	2,43
2005 UK	01/06/2005	01/12/2006	21,70	35,42	5 055	5 055	01/06/2015	01/12/2016	3,00
TOTAL TRANCHES					91 020	91 020			
Prix moyen d'exercice (en euros)					27,59	27,59			

Mouvements sur plans de stock-options Digitas au cours des trois derniers exercices

	2013		2012		2011	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options au 1 ^{er} janvier	188 408	27,20	326 685	25,27	453 627	22,99
Options exercées ⁽¹⁾	(76 433)	36,23	(42 106)	18,53	(83 651)	16,22
Options annulées ou prescrites	(20 955)	23,16	(96 171)	24,45	(43 291)	18,93
OPTIONS AU 31 DÉCEMBRE	91 020	27,59	188 408	27,20	326 685	25,27
Dont exerçables	91 020	27,59	188 408	27,20	326 685	25,27
(1) Cours moyen de levée des options (en euros)		56,19		40,57		36,29

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe attribués à certains salariés de Razorfish

Le nouveau plan d'actions gratuites Publicis Groupe, mis en place le 1^{er} décembre 2009 et destiné à remplacer les plans en cours à la date d'acquisition octroyés à certains salariés de Razorfish, a conduit à une attribution de 493 832 actions gratuites Publicis Groupe. La période d'acquisition des droits s'étale sur quatre ans (de 2010 à 2013) pour la majeure partie des actions, une petite partie courant jusqu'à 2018. Au 31 décembre 2013, le nombre d'actions gratuites restant à attribuer définitivement s'élève à 5 162.

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 2013 de ces plans s'élève à 40 millions d'euros hors impôt et charges sociales, contre 26 millions d'euros en 2012 et 2011 (cf. note 3 « Charges de personnel »).

Pour ce qui est des plans d'actions ou options attribués sous condition de performance hors marché, dont les droits sont encore en cours d'acquisition au 31 décembre 2013, la probabilité d'atteinte des objectifs retenue pour l'exercice 2013 a été la suivante :

- Plan LTIP 2013 : 62 % ;
- Plan LTIP 2013-2015 (Directoire) : 87 % ;
- Plan de co-investissement 2013 : 87 %.

Note 29 Informations relatives aux parties liées

Opérations réalisées avec les parties liées

Les opérations suivantes ont été réalisées avec des parties liées :

(en millions d'euros)	Créance/prêts		
	2013	2012	2011
Somupi	3	6	4

Termes et conditions des transactions avec les parties liées

- En date du 17 février 2012, Publicis a acquis 18 millions de ses propres actions proposées à la vente par Dentsu. Cette opération, ainsi que celle d'annulation simultanée de 10,8 millions d'actions a été autorisée par le Conseil de surveillance (les parties intéressées n'ayant pas pris part au vote), conformément aux dispositions des articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce. Pour permettre la réalisation de ce projet, Mme Badinter a renoncé à ses droits au titre du pacte d'actionnaires conclu avec Dentsu à la suite de son entrée dans le capital de Publicis Groupe SA en 2002. L'opération met fin à ce pacte ainsi qu'à l'action de concert en résultant et à la SEP Dentsu-Badinter, qui a été dissoute. Elle entraîne également la résiliation de l'accord d'actionariat conclu en 2003 entre Dentsu et Publicis Groupe.
- Certains membres du Conseil de surveillance du Groupe exercent des fonctions de direction au sein d'établissements financiers qui ont des relations d'affaires avec le Groupe, notamment :
 - le 13 juillet 2011 Publicis Groupe SA a signé un crédit syndiqué (*Club deal*) d'un montant de 1 200 millions d'euros avec un syndicat de 15 banques. BNP Paribas est agent du syndicat et a également participé à hauteur de 106 millions d'euros à cette facilité. Société Générale et Deutsche Bank ont également participé respectivement à hauteur de 106 et 50 millions d'euros ;
 - la Société a conclu en 2009, avec BNP Paribas et Société Générale, des lignes de crédit confirmées d'un montant en principal de 100 millions d'euros chacune et d'une durée de cinq ans, ces lignes de crédit ont été renouvelées en 2013 jusqu'en 2018.

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)	2013	2012	2011
Rémunération brute totale ⁽¹⁾	(10)	(27)	(11)
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽²⁾	1	-	5
Autres avantages à long terme ⁽³⁾	1	19	(2)
Paiement en actions ⁽⁴⁾	(3)	(3)	(4)

(1) Rémunérations, primes, indemnités, jetons de présence et avantages en nature payés au cours de l'exercice.

(2) Variation des provisions pour retraites (impact net sur le compte de résultat).

(3) Dotation/reprise aux provisions pour rémunérations et bonus conditionnels différés. La reprise de provision 2012 est liée au paiement du bonus différé du Président du Directoire et des charges sociales correspondantes.

(4) Charge enregistrée au compte de résultat au titre des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que des plans d'actions gratuites de Publicis Groupe.

Par ailleurs, le montant global provisionné au 31 décembre 2013 au titre des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme concernant les dirigeants s'élève à 9 millions d'euros (ce montant était de 11 millions d'euros au 31 décembre 2012 et de 30 millions d'euros au 31 décembre 2011).



Note 30 Événements postérieurs à la clôture

Océane 2018

Sur les 559 278 Océanes 2018 existant au 31 décembre 2013, 554 604 ont fait l'objet d'une demande de conversion en décembre 2013 et en janvier 2014. À ce titre, 562 921 actions Publicis ont été livrées au cours du mois de janvier 2014. Le solde des obligations restantes, soit 4 674 obligations, a été remboursé en numéraire au prix unitaire de 48,74 euros également en janvier 2014.

Oranes

Dans le cadre de l'offre de compensation faite par Publicis aux porteurs d'Oranes, approuvée par l'Assemblée générale des porteurs d'Oranes en date du 10 octobre 2013, les porteurs qui ont fait valoir leurs droits ont reçu le 15 janvier 2014, 865 656 euros au titre des intérêts complémentaires, ainsi que 110 871 actions Publicis Groupe au titre des ajustements de parité de remboursement.

Note 31 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau

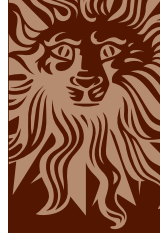
Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2013 et 2012 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élevaient à :

(en millions d'euros)	Ernst & Young				Mazars				Total			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
Publicis Groupe SA (société mère)	0,7	0,7	9 %	10 %	0,3	0,4	7 %	9 %	1,0	1,1	8 %	10 %
Filiales	4,0	4,6	52 %	66 %	3,0	3,7	68 %	84 %	7,0	8,3	58 %	73 %
SOUS-TOTAL	4,7	5,3	61 %	76 %	3,3	4,1	75 %	93 %	8,0	9,4	66 %	83 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes												
Publicis Groupe SA (société mère)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Filiales	1,9	1,4	25 %	20 %	0,1	0,3	2 %	7 %	2,0	1,7	17 %	15 %
SOUS-TOTAL	1,9	1,4	25 %	20 %	0,1	0,3	2 %	7 %	2,0	1,7	17 %	15 %
Autres prestations												
Fiscal	0,1	0,3	1 %	4 %	-	-	-	-	0,1	0,3	1 %	2 %
Fusion	1,0	-	13 %	-	1,0	-	23 %	-	2,0	-	16 %	-
SOUS-TOTAL	1,1	0,3	14 %	4 %	1,0	-	23 %	-	2,1	0,3	17 %	2 %
TOTAL	7,7	7,0	100 %	100 %	4,4	4,4	100 %	100 %	12,1	11,4	100 %	100 %

Note 32 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2013**A) Sociétés consolidées par intégration globale**

Les sociétés ci-dessous sont les sociétés opérationnelles ayant un revenu d'au moins 10 millions d'euros.

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Mediavision et Jean Mineur SA	66,63 %	66,63 %	France
Metrobus publicité SA	67,00 %	67,00 %	France
Mediagare SNC	100,00 %	67,00 %	France
Drugstore Champs Elysées SNC	100,00 %	100,00 %	France
Marcel SAS	100,00 %	99,61 %	France
Publicis Conseil SA	99,61 %	99,61 %	France
Publicis Consultants I France SARL	99,99 %	99,99 %	France
Publicis Activ France SA	99,96 %	99,57 %	France
Leo Burnett SAS	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Dialog SAS	100,00 %	99,61 %	France
VivaKi Performance SA	100,00 %	100,00 %	France
VivaKi Communication SA	100,00 %	100,00 %	France
PLBSA	100,00 %	100,00 %	France
LBi Germany AG ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Allemagne
MetaDesign AG ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Allemagne
CNC AG ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Razorfish	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Optimedia Gesellschaft für Media-Services GmbH	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
Publicis Hamburg PWW GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
VivaKi GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Pixelpark AG	79,23 %	79,23 %	Allemagne
ZenithOptimedia Australia Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Loyalty Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Saatchi & Saatchi Communications Australia Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Leo Burnett Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
StarcomMediaVest Group Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Taterka Comunicações SA ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Brésil
Neogama BBH Publicidade Ltda	100,00 %	100,00 %	Brésil
DPZ Duailibi Petit Zaragoza Propaganda	70,00 %	70,00 %	Brésil
AG2 Agencia de Inteligencia Digital SA	62,44 %	62,44 %	Brésil
Publicis Brasil Comunicação Ltda	100,00 %	100,00 %	Brésil
Leo Burnett Publicidade Ltda	99,99 %	99,99 %	Brésil
Finance Nazca Saatchi & Saatchi Publicidade Ltda	59,00 %	59,00 %	Brésil
TalentComunicacao e Planejamento SA	100,00 %	100,00 %	Brésil
ZenithOptimedia Canada Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
G/B2 Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
Leo Burnett Company Ltd	100,00 %	100,00 %	Canada
TMG MacManus Canada Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
Publicis Canada Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
MMS Communications Chile SA ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Chile
Shanghai Genedigi Brand Management Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine



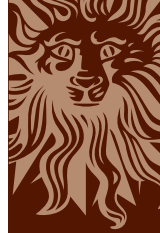
Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Publicis Advertising Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Saatchi & Saatchi Great Wall Advertising Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Leo Burnett Shanghai Advertising Co. Ltd	70,00 %	70,00 %	Chine
Leo Burnett Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Denuo Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Leo Burnett Colombiana SA	99,99 %	99,99 %	Colombie
Publicis Groupe Media SA	97,44 %	97,44 %	Colombie
Leo Burnett KoreaInc	100,00 %	100,00 %	Corée
Publicis Graphics LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	EAU
Leo Burnett	100,00 %	100,00 %	EAU
Starcom MediaVest Group	100,00 %	100,00 %	EAU
Optimedia SL	100,00 %	100,00 %	Espagne
Starcom MediaVest Group Iberia SL	100,00 %	100,00 %	Espagne
Publicis Comunicacion Espana LC	100,00 %	100,00 %	Espagne
Zenith Media SL	100,00 %	100,00 %	Espagne
Rokkan Media LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MRY US LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Engauge Marketing LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
A/R Media Inc ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
ZenithDirect LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Bartle Bogle Hegarty LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Fallon Group Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Optimedia International U.S. Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Martin Retail Group LLC	70,00 %	70,00 %	États-Unis
Kekst and Company Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Inc (DE)	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Detroit Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
SCAP USA LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Medicus Group International Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Touchpoint Solutions Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi Healthcare Communications Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Manning Selvage & Lee Group Americas Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Inc (NY)	97,42 %	97,42 %	États-Unis
VivaKi Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
VNC Communications Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Starcom MediaVest Group Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi North America Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Digitas Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Zenith Media Services Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
ConillAdvertising Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi X Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Arc Worldwide Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Razorfish LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Company Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
SC USA Division	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Rosetta Marketing Group LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Schwartz MSL LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
TLG India Pvt Ltd	100,00 %	100,00 %	Inde
Baumann-Ber-Rivnay Ltd ⁽²⁾	100,00 %	88,09 %	Israël
Red Lion Communications Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Leo Burnett Company Srl	100,00 %	100,00 %	Italie

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Saatchi & Saatchi Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Beacon Communications KK	66,00 %	66,00 %	Japon
MMS Communications KK	100,00 %	100,00 %	Japon
Star Reacher Advertising Sdn Bhd	100,00 %	100,00 %	Malaisie
Olabuenaga Chemistri SA de CV	75,00 %	75,00 %	Mexique
Leo Burnett Mexico SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
Lion Communications Mexico SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
Starcom Worldwide SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
SSW Holdings Ltd	100,00 %	100,00 %	Nouvelle-Zélande
LBI Netherlands BV ⁽²⁾	100,00 %	99,41 %	Pays-Bas
NME Media BV	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
StarcomSp. Z.o.o	100,00 %	100,00 %	Pologne
Kitcatt Nohr Alexander Shaw Ltd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
LBI UK Holding Ltd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Sceneric Ltd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Razorfish UK Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Blueprint Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Fallon London Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Saatchi & Saatchi Group Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
ZenithOptimedia Services Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Leo Burnett Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
PGM Media Services Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Arc Integrated Marketing Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Healthcare Communications Group Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
ZenithOptimedia International Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Leo Burnett LLC	100,00 %	100,00 %	Russie
Publicis Groupe Media Eurasia LLC	100,00 %	100,00 %	Russie
MMS Communications Singapore Pte Ltd	100,00 %	100,00 %	Singapour
LBI Sverige AB ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Suède
JKL AB	100,00 %	100,00 %	Suède
VivaKi Sweden AB	100,00 %	100,00 %	Suède
Leo Burnett SA Switzerland	100,00 %	100,00 %	Suisse
ZenithOptimedia AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Leo Burnett Schweiz AG ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Communications Schweiz AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Star Reachers Group Company Ltd	100,00 %	100,00 %	Thaïlande
Starcom MediaVest Group Medya Planlama Satinalma Danışmanlık Ve Pazarlama A.Ş. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Turquie
MMS Comunicaciones de Venezuela SA	60,00 %	60,00 %	Venezuela

(1) Changement de dénomination sociale.

(2) Sociétés figurant dans la liste 2013 qui ne figuraient pas dans la liste 2012.

Dénomination 2013	Dénomination 2012	Pays
Leo Burnett Schweiz AG	Spillman, Felser LBAG	Suisse



- Entités dont le revenu de l'exercice est devenu supérieur au seuil de publication :

Dénomination 2013	Pays
LBi Germany AG	Allemagne
MetaDesign AG	Allemagne
CNC AG	Allemagne
Taterka Comunicações SA	Brésil
MMS Communications Chile SA	Chile
Publicis Graphics LLC	EAU
Rokkan Media LLC	États-Unis
MRY US LLC	États-Unis
Engauge Marketing LLC	États-Unis
A/R Media Inc	États-Unis
ZenithDirect LLC	États-Unis
Bartle Bogle Hegarty LLC	États-Unis
Baumann-Ber-Rivnay Ltd	Israël
LBi Netherlands BV	Pays-Bas
Kitcatt Nohr Alexander Shaw Ltd	Royaume-Uni
LBI UK Holding Ltd	Royaume-Uni
Sceneric Ltd	Royaume-Uni
LBI Sverige AB	Suède
Starcom MediaVest Group Medya Planlama Satinalma Danışmanlık Ve Pazarlama A.Ş.	Turquie

B) Sociétés consolidées par mise en équivalence

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Burrell Communications Group	49,00 %	49,00 %	États-Unis
Jana	23,62 %	23,62 %	États-Unis
Dentsu Razorfish	19,35 %	19,35 %	Japon
M Publicité	34,38 %	34,38 %	France
Somupi	34,00 %	34,00 %	France

4.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Publicis Groupe, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note 1.3 « Principes et méthodes comptables » des notes annexes aux états financiers consolidés expose notamment les règles et les méthodes comptables relatives à la reconnaissance du revenu.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et des principes comptables suivis par votre Groupe, nous avons notamment vérifié le caractère approprié des méthodes comptables relatives à la reconnaissance du revenu et nous nous sommes assurés de la correcte application de ces méthodes.

Votre Groupe a constitué des provisions telles que décrites en note 20 « Provisions pour risques et charges » et en note 21 « Engagements de retraite et autres avantages à long terme » des notes annexes aux états financiers consolidés. Ces notes exposent notamment les modalités de détermination et d'évaluation des provisions pour restructuration, provisions sur engagements immobiliers, provisions pour litiges et provisions pour obligations au titre des avantages au personnel. Notre appréciation des provisions est fondée sur des tests de la procédure suivie par la Direction pour procéder à l'évaluation de ces éléments et, le cas échéant, sur la revue d'évaluations indépendantes effectuées à dire d'experts.

Votre Société a déterminé la juste valeur des options attribuées dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions Publicis Groupe tel que cela est exposé en note 28 « Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe » des notes annexes aux états financiers consolidés. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées et à apprécier les hypothèses retenues par la société et l'expert indépendant.

Votre Société procède à des tests de dépréciation sur la valeur des immobilisations incorporelles, des écarts d'acquisition et des immobilisations corporelles selon les modalités décrites en note 1.3 « Principes et méthodes comptables » et en note 5 « Dotations aux amortissements et perte de valeur » des notes annexes aux états financiers consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et les hypothèses utilisées par la société et les experts indépendants.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.



III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris-La Défense, le 13 février 2014

Les commissaires aux comptes

MAZARS
Loïc Wallaert Anne-Laure Rousselou

ERNST & YOUNG et Autres
Christine Staub Vincent de La Bachelerie



COMPTES CONSOLIDÉS – EXERCICE 2013

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

4

COMPTES SOCIAUX – EXERCICE 2013

5.1	Compte de résultat	194	5.5	Résultats de la société Publicis Groupe SA au cours des cinq derniers exercices	219
5.2	Bilan au 31 décembre	195	5.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	220
5.3	Tableau des flux de trésorerie	197			
5.4	Notes annexes aux comptes de Publicis Groupe SA	198			

5.1 Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Note	2013	2012	2011
Production vendue (biens et services)	3	18 751	14 599	20 484
Reprises sur provisions et transferts de charges	4	9 252	12 479	31 340
Autres produits		2	7	0
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		28 005	27 085	51 824
Autres achats et charges externes		(12 859)	(11 912)	(12 928)
Impôts, taxes et versements assimilés		(1 654)	(1 196)	(4 892)
Charges de personnel	5	(14 838)	(17 351)	(28 918)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(4 020)	(9 544)	(4 752)
Autres charges		(1 378)	(1 087)	(1 009)
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION		(34 749)	(41 090)	(52 499)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(6 744)	(14 005)	(675)
Produits financiers de participations		696 277	108 212	333 912
Intérêts et autres produits financiers		50 103	10 304	7 135
Reprises de provisions financières		57 553	57 673	66 922
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS		803 933	176 189	407 969
Dotations aux amortissements et aux provisions		(104 467)	(62 554)	(64 584)
Intérêts et autres charges financières		(173 792)	(100 017)	(116 553)
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES		(278 259)	(162 571)	(181 137)
Quote-part de résultats de sociétés de personnes		0	1 262	1 893
RÉSULTAT FINANCIER	6	525 674	14 880	228 725
Résultat courant avant impôt		518 930	875	228 050
Produits exceptionnels sur opérations en capital		260 370	0	599 841
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS		260 370	0	599 841
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(90)	(14)	(71)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		(254 247)	0	(477 201)
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES		(254 337)	(14)	(477 272)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	7	6 033	(14)	122 569
Impôts sur le résultat	8	26 996	36 622	28 196
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		551 959	37 483	378 815



5.2 Bilan au 31 décembre

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
ACTIF				
Immobilisations incorporelles :				
Concessions et fonds de commerce		2 991	2 991	2 991
Amortissements		(640)	(600)	(559)
Immobilisations en cours	9.1	37 467	0	0
Immobilisations corporelles :				
	9.2			
Terrains		2 291	2 291	2 291
Constructions		3 044	3 044	3 044
Installations techniques, matériel et outillage industriels		1 133	1 133	1 133
Autres		27 704	23 021	21 120
Amortissements sur immobilisations corporelles		(14 495)	(12 128)	(9 973)
Immobilisations financières :				
Participations	9.3	5 190 271	5 190 603	5 190 603
Provision pour dépréciation des participations	9.3	(95 540)	(6 856)	(6 856)
Créances rattachées à des participations	9.4	1 526 317	1 141 456	1 601 954
Autres titres immobilisés	9.5	107 151	182 196	0
Prêts et autres immobilisations financières		308	486	509
Provisions sur immobilisations financières		(32)	(32)	(32)
ACTIF IMMOBILISÉ		6 787 970	6 527 605	6 806 225
Clients et comptes rattachés		2 319	4 233	28 466
Autres créances		11 804	25 907	8 093
Valeurs mobilières de placement	10	282 754	192 661	225 863
Disponibilités		14	15	17
ACTIF CIRCULANT		296 891	222 816	262 439
Charges constatées d'avance		228	262	431
Charges à répartir sur plusieurs exercices	11	2 975	5 180	10 990
Primes de remboursement des obligations	12	2 235	12 292	14 790
Écart de conversion actif	13	27	47 519	53 375
TOTAL DE L'ACTIF		7 090 326	6 815 674	7 148 250

COMPTES SOCIAUX – EXERCICE 2013

Bilan au 31 décembre

5

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
PASSIF				
Capital social		86 409	84 003	77 343
Prime d'émission et de fusion		3 097 766	2 897 642	2 528 730
Réserve légale		8 400	8 095	8 095
Report à nouveau		836 999	978 117	718 754
CAPITAUX PROPRES AVANT RÉSULTAT		4 029 574	3 967 857	3 332 922
Résultat de l'exercice		551 959	37 483	378 815
CAPITAUX PROPRES	15	4 581 533	4 005 340	3 711 737
Produits des émissions de titres participatifs (Orane)		428 804	476 449	524 094
Autres fonds propres	16	428 804	476 449	524 094
Provisions pour risques et charges	17	33 700	133 391	176 780
Emprunts obligataires	18	290 880	393 298	1 630 054
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	19	6	10	4
Emprunts et dettes financières divers	20	1 699 702	1 770 371	1 083 696
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		38 078	10 201	5 712
Dettes fiscales et sociales		17 270	26 279	15 538
Autres dettes		271	268	268
DETTES		2 046 207	2 200 427	2 735 272
Écart de conversion passif		80	67	367
TOTAL DU PASSIF		7 090 326	6 815 674	7 148 250



5.3 Tableau des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	2013	2012	2011
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat net de l'exercice	551 959	37 483	378 815
Plus ou moins-values de cession d'actif	53 221	15 799	(127 618)
Dotation aux provisions (nettes de reprises)	(8 598)	(41 254)	15 351
Transfert au compte de charges à répartir, net d'amortissements	2 205	2 565	3 755
Amortissement prime de remboursement Océane et Eurobond	1 694	2 497	3 181
Capacité d'autofinancement	600 481	17 090	273 484
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(18 525)	(25 874)	72 866
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ (I)	581 956	(8 784)	346 350
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(39 188)	(1 936)	(3 921)
Acquisitions de filiales	(45)	0	0
Cessions de filiales	6 500	0	599 841
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (II)	(32 733)	(1 936)	595 920
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(107 518)	(119 452)	(128 818)
Augmentation de capital	81 698	0	0
Remboursements des emprunts obligataires et intérêts afférents	(13 889)	(528 122)	(55 468)
Débouclage du swap de taux d'intérêts	19 770	0	0
Augmentation des autres emprunts	0	677 698	0
Diminution des autres prêts / (autres emprunts)	(314 192)	510 013	(864 920)
Rachat d'actions propres	(181 797)	(644 400)	0
Cession d'actions propres	56 801	81 773	56 088
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (III)	(459 127)	(22 490)	(993 118)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE (I + II + III)	90 096	(33 210)	(50 848)
Trésorerie à l'ouverture	192 666	225 876	276 724
Trésorerie à la clôture	282 762	192 666	225 876
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	90 096	(33 210)	(50 848)

5.4 Notes annexes aux comptes de Publicis Groupe SA

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Faits caractéristiques de l'exercice	199	Note 15	Capitaux propres	205
Note 2	Principes, règles et méthodes comptables	199	Note 16	Autres fonds propres	206
	Comparabilité des comptes annuels	199	Note 17	Provisions pour risques et charges	206
	Immobilisations incorporelles	199	Note 18	Emprunts obligataires	207
	Immobilisations corporelles	199		Océane 2,75 % - actuariel janvier 2018	207
	Immobilisations financières	199		Océane 3,125 % - juillet 2014	207
	Valeurs mobilières de placement	200		Eurobond 4,125 % - janvier 2012	207
	Emprunts obligataires	200		Eurobond 4,25 % - mars 2015	207
	Provisions pour risques et charges	200	Note 19	Banques et dettes auprès des établissements de crédit	207
	Résultat financier	200	Note 20	Emprunts et dettes financières divers	208
	Résultat exceptionnel	200	Note 21	État des échéances des créances et des dettes	208
Note 3	Chiffre d'affaires	201	Note 22	Éléments concernant les entreprises liées et les participations	209
Note 4	Reprises sur provisions et transferts de charges	201	Note 23	Engagements hors bilan	209
Note 5	Charges de personnel	201		Engagements hors bilan donnés	209
Note 6	Résultat financier	201		Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA	210
Note 7	Résultat exceptionnel	202		Plans d'actions gratuites Publicis Groupe attribués à certains salariés de Razorfish	215
Note 8	Impôt sur le résultat	202	Note 24	Risques et litiges	216
Note 9	Actif immobilisé	202	Note 25	Événements postérieurs à la clôture	217
9.1	Immobilisations incorporelles	202		Oranes 2022	217
9.2	Immobilisations corporelles	202		Océanes 2018	217
9.3	Participations	202	Note 26	Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2013	217
9.4	Créances rattachées à des participations	203	A)	Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de Publicis Groupe	217
9.5	Autres titres immobilisés	203	B)	Renseignements globaux sur toutes les filiales et participations	217
Note 10	Valeurs mobilières de placement	203			
Note 11	Charges à répartir sur plusieurs exercices	204			
Note 12	Primes d'émission et de remboursement des obligations	204			
Note 13	Écart de conversion actif	204			
Note 14	Effectif moyen	204			



La Société a pour activité principale la gestion de ses participations et a également pour objet de rendre des prestations de service à l'ensemble des sociétés du Groupe.

À titre accessoire, la Société perçoit des loyers provenant de la location des biens immobiliers qu'elle possède.

Note 1 Faits caractéristiques de l'exercice

Au cours de l'exercice 2013, les événements significatifs suivants sont intervenus :

- le 28 juillet 2013, Publicis Groupe SA et Omnicom Group Inc. ont annoncé la signature d'un accord portant sur une fusion entre égaux, aboutissant à la création du leader mondial de la communication, de la publicité, du marketing et du numérique. L'opération prendra la forme d'une fusion transfrontalière au sein d'une holding, Publicis Omnicom Group, domiciliée aux Pays-Bas.

L'opération est conditionnée notamment à l'approbation des actionnaires des deux sociétés, ainsi qu'à l'obtention des diverses autorisations réglementaires requises. Toutes les autorisations des autorités de la concurrence préalables à la conclusion de la fusion ont été obtenues, à l'exception de la Chine, actuellement à l'étude ;

- le 10 janvier 2013, Publicis Groupe SA a débouclé de façon anticipée le swap de taux sur Eurobond 2015 (qui permettait de transformer le taux fixe de 4,25 % en taux variable), opération qui a entraîné l'enregistrement d'un produit financier de 12 295 418 euros ;
- le 15 février 2013, Publicis Groupe SA a racheté auprès de la société Dentsu 3 875 139 de ses propres actions au cours de 46,82 euros, ce qui représente une valeur totale de 181 796 876 euros (taxe sur les transactions financières incluse). Ces actions, disponibles pour affectation aux salariés, ont été inscrites en valeurs mobilières de placement ;
- exercées depuis le 24 septembre 2013, 2 757 571 bons de souscription d'actions (BSA) sur 5 602 699 en circulation ont été exercés, entraînant la création de 2 798 937 actions nouvelles.

Note 2 Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice 2013 sont établis conformément au plan comptable général et dans le respect des textes légaux et réglementaires en vigueur en France.

Comparabilité des comptes annuels

Les méthodes d'évaluation retenues pour l'établissement des comptes de l'exercice 2013 sont restées inchangées par rapport à celles utilisées pour établir les comptes de l'exercice précédent.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles amortissables sont constituées par la concession de places de parkings, qui font l'objet d'un amortissement sur 75 ans (durée de la concession) et par le fonds de commerce du cinéma Publicis, complètement amorti.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations sont évaluées à leur coût net d'acquisition et font l'objet d'un amortissement annuel calculé de manière linéaire selon les durées suivantes :

- 50 ans Bâtiment avenue des Champs-Élysées à Paris ;
- 10 à 20 ans Agencements des constructions, installations générales ;
- 10 ans Matériels et outillage ;
- 4 ans Matériel de transport ;
- 3 ans Matériel informatique.

Immobilisations financières

La valeur brute des participations est constituée par le coût d'achat des titres hors frais accessoires. Les titres acquis en devises sont enregistrés au prix d'acquisition converti en euros au cours du jour de l'opération.

Les titres de participation font, le cas échéant, l'objet de provisions pour dépréciation lorsque leur valeur d'usage est inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'usage est déterminée selon des critères objectifs, tels que l'actif net réévalué, la capitalisation des résultats ou encore la capitalisation boursière, étayés le cas échéant par des critères plus subjectifs, comme les indicateurs ou ratios sectoriels déterminés, dans le cadre d'hypothèses économiques et de l'évolution prévisionnelle de l'activité de la Société, à partir des flux de trésorerie futurs actualisés, ainsi que du caractère stratégique de la participation pour le Groupe.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement incluent notamment les actions propres qui font l'objet d'une affectation selon la destination qui leur est donnée.

Les actions propres affectées aux plans d'achat d'actions ou aux plans d'actions gratuites font l'objet d'une provision pour risque afin de refléter la perte résultant de l'écart entre le prix de souscription (nul pour les actions gratuites) et le prix de revient des titres.

Les actions propres non affectées à ces plans ainsi que les autres valeurs mobilières de placement font, le cas échéant, l'objet de provisions à la clôture si leur valeur actuelle est inférieure à leur valeur comptable. La valeur actuelle correspond, pour les titres cotés, au cours moyen du dernier mois de l'exercice et pour les titres non cotés à la valeur probable de négociation.

Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires sont enregistrés à leur valeur nominale.

Dans le cas où il existe une prime de remboursement, la dette est augmentée du montant de la totalité de la prime. La contrepartie de cette prime est inscrite à l'actif et est amortie selon la méthode actuarielle sur la durée de l'emprunt.

En cas de prime d'émission, la dette est inscrite à la valeur nominale et la prime est inscrite à l'actif ; celle-ci fait l'objet d'un amortissement sur la durée de l'emprunt.

Les Oranes (Obligations remboursables en actions nouvelles ou existantes) sont de par leur nature inscrites en autres fonds propres.

Provisions pour risques et charges

Les provisions sont comptabilisées lorsque :

- le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de la sortie de ressources peut être estimé de manière fiable.

Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps étant comptabilisée en charges financières.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont décrits en annexe lorsqu'ils sont significatifs.

Résultat financier

Les revenus financiers sont appréhendés en application des règles usuelles en la matière, à savoir :

- dividendes : lors de la décision de mise en distribution votée par l'Assemblée générale ;
- produits financiers sur comptes courants, dépôts à terme et obligations : au fur et à mesure de l'acquisition des produits ;
- coupons et dividendes sur valeurs mobilières de placement : à la date d'encaissement.

Les charges financières liées à l'emprunt Eurobond 2012 ainsi que celles relatives à l'emprunt Eurobond 2015 sont présentées nettes de produits d'intérêts provenant des swaps de taux d'intérêts.

La quote-part de résultats des sociétés de personnes inscrite au compte de résultat représente la part revenant à notre société dans les résultats de Régie 1 (49 %), conformément aux stipulations expresses de ses statuts. Comme indiqué dans la note 7, cette société a été cédée au cours de l'exercice 2013.

Résultat exceptionnel

Il comprend les plus et moins-values de cession d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières et notamment les moins-values correspondant au prix de rachat des bons de souscription d'actions et les plus et moins-values résultant du remboursement anticipé des dettes financières.



Note 3 Chiffre d'affaires

La production vendue se compose essentiellement :

- des loyers perçus sur l'immeuble situé 133, avenue des Champs-Élysées à Paris ;
- de facturations de services à des sociétés du Groupe.

Note 4 Reprises sur provisions et transferts de charges

Les transferts de charges comprennent essentiellement les refacturations faites à des sociétés du Groupe au titre de l'attribution d'actions gratuites Publicis Groupe à certains dirigeants-clés du Groupe dans le cadre du programme de co-investissement 2009.

Note 5 Charges de personnel

Les charges de personnel incluent les coûts supportés par Publicis Groupe SA au titre du plan de co-investissement, correspondant à la perte future sur les attributions d'actions gratuites consenties dans le cadre de ce plan et étalés sur la période d'acquisition des droits. La charge sur l'exercice 2013 à ce titre a été de 7 846 000 euros, contre un produit de 8 518 000 euros en 2012 (résultant d'une mise à jour des coûts des exercices antérieurs) et une charge de 25 591 000 euros en 2011.

Note 6 Résultat financier

(en milliers d'euros)	2013	2012	2011
Dividendes	644 603	52 563	284 858
Autres produits de participations	51 674	55 649	49 054
Produits financiers de participations	696 277	108 212	333 912
Autres produits financiers	44 375	8 607	5 708
Gains de change	5 728	1 697	1 427
Intérêts et autres produits financiers	50 103	10 304	7 135
Reprise de provision sur portefeuille titres	0	0	0
Reprise de provision pour dépréciation sur actions propres	0	0	0
Reprise de provision pour risque sur actions propres	9 958	4 301	5 521
Reprise sur autres provisions financières	47 595	53 372	61 401
Reprises de provisions financières & transfert de charges	57 553	57 673	66 922
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS	803 933	176 189	407 969
Provision pour risque sur actions propres	(11 864)	(9 958)	(4 301)
Dotation aux amortissements des emprunts obligataires	(3 180)	(4 123)	(5 242)
Dotation aux provisions pour perte de change	0	(47 410)	(53 372)
Dotation aux provisions pour dépréciation des titres de participation	(88 684)	0	0
Dotation aux autres provisions financières	(739)	(1 063)	(1 669)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(104 467)	(62 554)	(64 584)
Charges sur emprunts obligataires	(24 737)	(21 753)	(55 808)
Autres charges financières	(90 433)	(76 552)	(59 411)
Pertes de change	(58 622)	(1 712)	(1 334)
Intérêts et autres charges financières	(173 792)	(100 017)	(116 553)
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES	(278 259)	(162 571)	(181 137)
Quote-part de résultats de sociétés de personnes	0	1 262	1 893
RÉSULTAT FINANCIER	525 674	14 880	228 725

Note 7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel de l'exercice 2013 comprend principalement la plus-value dégagée lors de la cession des titres de Régie 1 (représentant une participation de 49 % du capital) pour un montant de 6 126 500 euros.

Le résultat exceptionnel de l'exercice 2012 est non significatif.

Le résultat exceptionnel de l'exercice 2011 comprend essentiellement la plus-value sur titres dégagée lors du rachat par Publicis Groupe Investments BV d'une partie de ses propres actions (1,1 %), plus-value qui s'est élevée à 122 717 328 euros.

Note 8 Impôt sur le résultat

L'exercice 2013 fait ressortir pour la Société seule, mère du groupe fiscal France (qui comprend 36 filiales), une perte fiscale de 18 685 193 euros.

Compte tenu de la règle du plafonnement des déficits reportables, le gain d'intégration fiscale enregistré en résultat dans les comptes de la société mère du groupe fiscal - conformément aux conventions d'intégration fiscale signées avec les sociétés membres - a été diminué d'un montant de 18 068 336 euros. Le gain net d'intégration fiscale reconnu au titre de l'exercice s'élève ainsi à 26 995 586 euros.

Le montant des déficits reportables, sans limitation dans le temps, du groupe fiscal France s'élève à 76 629 682 euros au 31 décembre 2013, après imputation du bénéfice fiscal de l'exercice.

Note 9 Actif immobilisé

9.1 Immobilisations incorporelles

Ce compte enregistre principalement les frais liés au projet de fusion entre Publicis Groupe SA et Omnicom Group Inc. de 37 467 147 euros, enregistrés en immobilisations incorporelles en cours au 31 décembre 2013 dans l'attente d'être inscrits en frais d'établissement une fois la fusion effective.

9.2 Immobilisations corporelles

Publicis Groupe SA a poursuivi les travaux d'amélioration de son siège social au cours de l'exercice 2013 et des investissements ont été réalisés à hauteur de 1 765 297 euros en agencements.

Au cours de l'exercice 2012, des investissements ont été réalisés à hauteur de 1 900 473 euros en agencements.

Au cours de l'exercice 2011, des immobilisations ont été mises hors service pour une valeur brute de 9 317 913 euros. Elles étaient amorties à hauteur de 9 245 637 euros, leur valeur nette comptable figure en résultat exceptionnel pour 72 276 euros.

Des investissements ont également été réalisés à hauteur de 4 286 586 euros.

9.3 Participations

Au cours de l'exercice 2013, une provision pour dépréciation a été constatée à hauteur de 88 684 000 euros sur les titres détenus dans la société Multi Market Services.

Il n'y a pas eu de dotation ou de reprise de provision pour dépréciation de titres au cours des deux exercices précédents, 2012 et 2011.

En décembre 2011, Publicis Groupe Investments BV a racheté à Publicis Groupe SA 1 680 actions sur les 153 023 que Publicis Groupe SA détenait dans son capital. Ces titres, dont la valeur nette comptable était de 477,1 millions d'euros ont été cédés au prix de 599,8 millions d'euros. La plus-value de cession, qui représente 122,7 millions d'euros a été enregistrée en résultat exceptionnel.



9.4 Créances rattachées à des participations

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Prêt à MMS UK	0	259 344	253 383
Prêts à MMS USA Holdings	708 614	806 902	821 755
Compte courant MMS France Holdings	18 639	56 760	134 839
Compte courant Publicis Finance Services	531 420	0	373 316
Créance sur Publicis Groupe Holding BV	253 870	0	0
Autres créances	6 460	6 107	6 900
Intérêts à recevoir	7 314	12 343	11 761
TOTAL	1 526 317	1 141 456	1 601 954

Le prêt consenti à MMS UK Holdings a été capitalisé le 31 décembre 2013 pour sa contre-valeur à cette date en euros, soit 253 870 188 euros. Les titres correspondants ont été cédés le même jour à Publicis Groupe Holding BV à leur valeur comptable.

9.5 Autres titres immobilisés

En décembre 2013, après la décision prise par le Directoire de réaffecter une partie des actions propres inscrites en titres immobilisés, 2 096 233 actions ont été livrées dans le cadre des demandes de conversion émises par les porteurs d'Océanes 2018.

Au cours de l'exercice 2012, Publicis Groupe SA a racheté 18 millions d'actions détenues par la société Dentsu qui ont été, à hauteur de 5 089 265 actions, allouées à la couverture des programmes d'acquisition et en conséquence enregistrées en Autres titres immobilisés.

Il n'y avait pas de titres immobilisés sur l'exercice 2011.

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Actions propres	107 151	182 196	-

Note 10 Valeurs mobilières de placement

Au cours de l'année 2013, le contrat de liquidité s'est poursuivi avec la société Kepler Cheuvreux.

Les valeurs mobilières de placement se décomposent comme suit au 31 décembre 2013 :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Hors contrat de liquidité :			
• Actions propres	266 528	177 543	196 836
Dans le cadre du contrat de liquidité :			
• Sicav monétaires	13 794	14 212	28 672
• Actions propres	2 433	906	355
TOTAL DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (VALEUR NETTE)	282 754	192 661	225 863

Les mouvements de l'exercice et la situation à la clôture des valeurs mobilières de placement (hors contrat de liquidité) sont résumés dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros sauf les actions)	Nombre d'actions	Valeur brute au bilan	Provision pour dépréciation	Valeur nette au bilan
ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2012	5 695 819	177 543	0	177 543
Rachat d'actions auprès de la société Dentsu ⁽¹⁾	3 875 139	181 797	0	181 797
Cessions (levées d'options) et livraison d'actions gratuites aux salariés	(3 166 374)	(92 812)	0	(92 812)
ACTIONS PROPRES DÉTENUES HORS CONTRAT DE LIQUIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013	6 404 584	266 528	0	266 528

(1) Taxe sur les transactions financières incluse.

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 2013, les charges à répartir se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Frais d'émission de l'Océane 2018	22	860
Frais d'émission de l'Eurobond 2015	280	504
TOTAL DES FRAIS D'ÉMISSION SUR EMPRUNTS OBLIGATAIRES	302	1 364
Moins-value d'échange de l'Eurobond 2012 nette de la soulte encaissée lors du débouclage du swap de taux d'intérêts correspondant	274	494
Frais liés à la mise en place de la ligne de crédit de 75 millions d'USD auprès de JP Morgan	201	253
Frais liés à la mise en place du crédit syndiqué	2 198	3 069
TOTAL	2 975	5 180

Note 12 Primes d'émission et de remboursement des obligations

Elles correspondent exclusivement à la prime de remboursement de l'Océane 2018 qui s'élève à 2 235 124 euros en valeur nette au 31 décembre 2013, contre 12 292 968 euros au 31 décembre 2012.

Note 13 Écart de conversion actif

Suite à la capitalisation le 31 décembre 2013 du prêt de 211 651 576 livres consenti à MMS UK Holdings, plus aucun écart de conversion n'est constaté. L'écart de conversion actif sur ce prêt représentait 47 410 387 euros au 31 décembre 2012.

Note 14 Effectif moyen

L'effectif moyen de la Société a été de deux cadres.



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				Nombre cumulé d'actions de la Société
		Actions de 0,40 euro de nominal			Montants successifs du capital	
		Nombre d'actions	Nominal (en milliers d'euros)	Prime d'émission, de fusion, et de conversion (en milliers d'euros)	(en milliers d'euros)	
	SITUATION AU 1^{ER} JANVIER 2009				78 408	196 020 983
2009	Remboursement Orane (5 ^e tranche)	1 562 129	625	47 020	79 033	197 583 112
2010	Annulation d'actions suite au rachat à la SEP Dentsu- Badinter	(7 500 000)	(3 000)	(214 500)	76 033	190 083 112
	Remboursement Orane (6 ^e tranche)	1 562 129	625	47 020	76 658	191 645 241
2011	Émission d'actions dans le cadre du plan d'attribution d'actions gratuites à l'ensemble des salariés du Groupe en France (plan 2009)	150 575	60	0	76 718	191 795 816
	Remboursement Orane (7 ^e tranche)	1 562 129	625	47 020	77 343	193 357 945
2012	Annulation d'actions	(10 759 813)	(4 304)	(380 897)	73 039	182 598 132
	Émission d'actions dans le cadre de la conversion de 25 750 630 Océane 2014	25 848 473	10 339	702 790	83 378	208 446 605
	Remboursement Orane (8 ^e tranche)	1 562 129	625	47 020	84 003	210 008 734
2013	Émission d'actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	292 076	116	0	84 119	210 300 810
	Émission d'actions dans le cadre du paiement en actions du dividende sur le résultat 2012	1 361 502	545	70 117	84 664	211 662 312
	Remboursement Orane (9 ^e tranche)	1 562 129	625	47 020	85 289	213 224 441
	Création d'actions suite à l'exercice de 2 757 571 bons de souscription d'actions	2 798 937	1 120	82 987	86 409	216 023 378
	SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2013				86 409	216 023 378

L'évolution des capitaux propres entre le 1^{er} janvier 2013 et le 31 décembre 2013 s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	1 ^{er} janvier 2013	Affectation du résultat 2012	Augmentation de capital Orane	Levées de stock-options et création d'actions	Distribution de dividendes en actions	Distribution de dividendes en espèces	Résultat 2013	31 décembre 2013
Capital social	84 003	-	625	1 236	545	-	-	86 409
Prime d'émission, de fusion et de conversion	2 897 642	-	47 020	82 986	70 118	-	-	3 097 766
Réserve légale	8 095	305	-	-	-	-	-	8 400
Report à nouveau	978 117	37 178	-	(116)	(70 663)	(107 517)	-	836 999
SOUS-TOTAL	3 967 857	37 483	47 645	84 106	-	(107 517)	-	4 029 574
Résultat de l'exercice	37 483	(37 483)	-	-	-	-	551 959	551 959
TOTAL	4 005 340	-	47 645	84 106	-	(107 517)	551 959	4 581 533

Note 16 Autres fonds propres

Les autres fonds propres sont constitués de l'emprunt obligataire, d'une durée de 20 ans, remboursable en actions nouvelles ou existantes (Orane), émis le 24 septembre 2002 dans le cadre de l'acquisition du groupe Bcom3.

D'un montant initial de 857 812 500 euros, cet emprunt a été réduit à 428 804 410 euros suite au remboursement des neuf premières tranches en septembre des années 2005 à 2013. Au 31 décembre 2013, il reste 1 562 129 Oranes de 274,50 euros nominal. Étant rappelé que la parité de remboursement des Oranes a été ajustée d'un multiple de 1,015 afin de tenir compte de la part des dividendes payés en 2003 et 2004 prélevée sur des comptes de réserves ou de primes, chaque Orane donne droit à recevoir 9,135 actions Publicis Groupe nouvelles ou existantes (au lieu de 9 actions), à raison de 1,015 par an du 1^{er} septembre 2013 au 1^{er} septembre 2022, soit un total de 14 270 048 actions à émettre. Corrélativement, la valeur unitaire de chaque Orane est réduite de 30,50 euros par an à ces mêmes échéances.

Les Oranes portent intérêt au taux minimum de 0,82 % du nominal. Le coupon fixé pour la période septembre 2010-septembre 2013 représente un intérêt annuel de 2,28 %.

Il convient de préciser que dans le cadre du projet de fusion de Publicis et d'Omnicom, il a été demandé aux porteurs d'Oranes, réunis en Assemblée générale le 10 octobre 2013, d'approuver la fusion ainsi que le remboursement anticipé obligatoire, dans le cas où celle-ci serait effectivement réalisée, de la totalité des Oranes. Le remboursement serait assorti du paiement d'un intérêt sur la période courue au taux de 3,2946 % l'an.

L'Assemblée a également prévu de verser en début d'année 2014 une compensation correspondant aux actions et coupons supplémentaires qu'auraient dû percevoir les porteurs d'Oranes les 1^{er} septembre 2009 à 2013 du fait de la révision a posteriori du coefficient de remboursement (1,015 contre 1 auparavant). Les coupons dus ont été provisionnés dans les comptes 2013.

Note 17 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Montant au 1 ^{er} janvier 2013	Dotation 2013	Reprise 2013 (provision utilisée)	Reprise 2013 (provision non utilisée)	Montant au 31 décembre 2013
Provision pour impôts ⁽¹⁾	6 647	-	-	-	6 647
Provision pour engagements conditionnels à long terme envers le personnel ⁽²⁾	6 589	-	-	(185)	6 404
Provision pour perte de change ⁽³⁾	47 410	-	-	(47 410)	0
Provision pour risque sur actions propres et attributions d'actions gratuites en cours d'acquisition ⁽⁴⁾	64 301	11 864	(54 343)	(9 958)	11 864
Autres provisions pour risques	8 444	1 630	(1 130)	(159)	8 785
TOTAL	133 391	13 494	(55 473)	(57 712)	33 700

(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.

(2) Il s'agit de la provision constituée (charges comprises) au titre de la convention de non concurrence signée avec le Président du Directoire.

(3) La provision pour perte de change qui correspondait essentiellement à la perte latente sur le prêt consenti à MMS UK au 31 décembre 2012 a été reprise intégralement suite à la capitalisation de ce prêt le 31 décembre 2013.

(4) 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 jusqu'au 31 décembre 2012 pour couvrir la perte future sur les attributions d'actions gratuites du plan de co-investissement 2009, dont la livraison, en actions existantes, est intervenue en mars 2013.

Il convient de préciser que les dotations et reprises relatives aux coûts supportés par Publicis Groupe au titre du plan de co-investissement sont présentées au compte de résultat en charges de personnel conformément à l'avis du Conseil national de la comptabilité n° 2008-17.



Note 18 Emprunts obligataires

Nombre de titres (en milliers d'euros)	Catégorie d'emprunt	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
82 431	Océane 2,75 % - actuariel - janvier 2018	21 894	102 749	102 749
-	Océane 2,75 % - prime de remboursement	7 578	35 541	35 541
-	Océane 3,125 % - juillet 2014	-	-	718 750
-	Eurobond 4,125 % - janvier 2012	-	-	505 725
253 242	Eurobond 4,250 % - mars 2015	253 242	253 242	253 242
	Total hors intérêts courus	282 714	391 532	1 616 007
	Intérêts courus	8 166	1 766	14 047
	Total au bilan	290 880	393 298	1 630 054

Océane 2,75 % - actuariel janvier 2018

L'emprunt obligataire convertible en actions nouvelles ou existantes (Océane), émis le 18 janvier 2002 pour un montant total à l'origine de 690 millions d'euros (hors prime) et d'une durée de 16 ans, était composé à l'origine de 17 624 521 obligations de 39,15 euros (représentant une prime de 35 % par rapport au cours de référence de l'action Publicis Groupe au moment de l'émission), émises au pair, et portant intérêt au taux de 1 % l'an. Les obligations sont remboursables en totalité à leur date d'échéance, le 18 janvier 2018, pour un montant égal au pair majoré d'une prime de remboursement de 34,59 %. Ces obligations ont été remboursées partiellement en 2005, 2006, 2009 et 2010. Des demandes de conversion intervenues en novembre 2013 ayant fait l'objet d'une livraison d'actions en décembre, le nombre d'obligations restant en circulation au 31 décembre 2013 s'élève à 559 278. Le nombre d'obligations en circulation étant devenu, après de nouvelles demandes de conversion enregistrées courant décembre, inférieur à 10 % du nombre initialement émis, la Société a fait valoir, le 20 décembre 2013, son droit à remboursement en numéraire (« call émetteur »), pour un montant de 48,76 euros par obligation payable le 25 janvier 2014.

Océane 3,125 % - juillet 2014

Cet emprunt obligataire convertible en actions nouvelles ou existantes (Océane) émis le 24 juin 2009 pour un montant total de 719 millions d'euros et une durée de cinq ans a été intégralement remboursé au cours de l'exercice 2012, essentiellement par conversion en actions, suite aux différentes demandes de remboursement effectuées avant ou à l'occasion de l'exercice du call émetteur.

Eurobond 4,125 % - janvier 2012

Cet emprunt obligataire classique émis le 28 janvier 2005, d'un montant initial de 750 millions d'euros au taux de 4,125 %, à échéance 2012, était composé à la veille de son échéance de 505 725 obligations de 1 000 euros de valeur nominale, après le remboursement d'un tiers des obligations émises à l'origine suite à l'offre publique d'échange, lancée le 2 décembre 2009, en vue d'allonger la durée de cette dette. Ces 505 725 obligations ont été totalement remboursées au pair en totalité à leur date d'échéance, le 31 janvier 2012.

Eurobond 4,25 % - mars 2015

Suite à l'offre publique d'échange sur l'Eurobond 2012 lancée le 2 décembre 2009, consistant à proposer aux porteurs d'obligations de les échanger contre de nouvelles obligations à émettre en euros au taux de 4,25 %, échéance mars 2015, Publicis Groupe a émis un nouvel emprunt Eurobond 2015, pour un montant de 253 millions d'euros, composé de 253 242 obligations. Ces obligations nouvelles seront remboursées au pair en totalité à leur date d'échéance, le 31 mars 2015.

Cet emprunt à taux fixe avait fait l'objet d'un swap de taux d'intérêts destiné à le transformer en emprunt à taux variable, swap qui a été débouclé le 10 janvier 2013, opération qui a entraîné l'encaissement d'une soulte de 12 millions d'euros.

Note 19 Banques et dettes auprès des établissements de crédit

Ce poste est exclusivement composé de soldes créditeurs de banques.

Note 20 Emprunts et dettes financières divers

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Emprunt à long terme auprès de Publicis Finance Services ⁽¹⁾	708 614	740 678	755 275
Emprunt à long terme auprès de Publicis Groupe Holdings ⁽²⁾	300 000	300 000	300 000
Emprunt à long terme auprès de Publicis Groupe Investments BV ⁽³⁾	630 000	630 000	-
Comptes courants, emprunts à court terme auprès des filiales et intérêts courus	54 909	95 437	23 776
Autres dettes	6 179	4 256	4 645
TOTAL	1 699 702	1 770 371	1 083 696

(1) L'emprunt de 977 250 000 dollars contracté par Publicis Groupe auprès de Publicis Finance Services, filiale du Groupe qui gère le cash pool international et dont l'échéance était le 31 janvier 2012 a été reconduit pour une durée de 10 ans (nouvelle échéance au 31 janvier 2022).

(2) L'emprunt de 300 000 000 euros est un emprunt subordonné participatif accordé par Publicis Groupe Holdings le 5 octobre 2007 et d'une durée de 55 ans.

(3) L'emprunt de 630 000 000 euros est un emprunt subordonné participatif accordé par Publicis Groupe Investments le 26 juin 2012 et d'une durée de 55 ans.

Note 21 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	290 880	37 638	253 242	-
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	6	6	-	-
Emprunts et dettes financières divers	1 699 702	60 489	-	1 639 213
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	38 078	38 078	-	-
Dettes fiscales et sociales	17 270	17 270	-	-
Autres dettes	271	-	271	-
TOTAL DES DETTES	2 042 207	153 481	253 513	1 639 213



Note 22 Éléments concernant les entreprises liées et les participations

(en milliers d'euros)	Montant concernant les entreprises	
	liées	avec lesquelles la Société a un lien de participation
Bilan		Néant
Participations	5 094 731	
Créances rattachées à des participations	1 526 317	
Créances clients et comptes rattachés	2 288	
Autres créances	3 902	
Emprunts et dettes financières divers	1 694 049	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	603	
Dettes fiscales	7 858	
Compte de résultat		Néant
Production vendue (biens et services)	18 612	
Transfert de charges	7 959	
Autres achats et charges externes	(2 788)	
Produits financiers de participation	644 603	
Intérêts et autres produits financiers	51 674	
Quote-part de résultats de sociétés de personnes-produit	0	
Dotation aux provisions financières	0	
Intérêts et autres charges financières	(86 114)	
Charges exceptionnelles	(254 337)	
Produits exceptionnels	260 370	

Note 23 Engagements hors bilan

Engagements hors bilan donnés

Obligations liées aux emprunts obligataires et aux Oranes

OCÉANE 2018 - 2,75 % ACTUARIEL JANVIER 2018

Dans le cadre de l'Océane 2018, les porteurs d'obligations peuvent demander la conversion des obligations d'une valeur de 39,15 euros à l'émission, à tout moment depuis le 18 janvier 2002 jusqu'au 7^e jour ouvré précédant la date de maturité (18 janvier 2018). La parité de remboursement des Océanes a été ajustée en septembre 2013 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. Compte tenu des remboursements anticipés intervenus en 2005, 2006, 2009 et 2010 et des demandes de conversion intervenues en novembre 2013, le nombre d'obligations restant en circulation au 31 décembre 2013 est de 559 278, donnant potentiellement droit à 567 667 actions en cas de demande de conversion.

Sur ce nombre, 476 847 obligations ont fait l'objet de demandes de conversion au cours du mois de décembre, et ont donné lieu à livraison de 483 998 actions le 10 janvier 2014.

ORANE - OBLIGATIONS REMBOURSABLES EN ACTIONS NOUVELLES OU EXISTANTES - SEPTEMBRE 2022

Après le remboursement des neuf premières tranches de l'emprunt au 1^{er} septembre de chaque année depuis 2005, et ajustement du coefficient de remboursement de 1 à 1,015 action par Orane, chaque Orane donne contractuellement droit à recevoir 9,135 actions Publicis Groupe nouvelles ou existantes, à raison de 1,015 par an jusqu'au 20^e anniversaire de l'emprunt. Publicis Groupe a donc un engagement de livrer 1 585 561 actions chaque année, de septembre 2014 à 2022, soit 14 270 048 actions au total, qui peuvent être, au choix de Publicis Groupe, soit des actions nouvelles à émettre, soit des actions existantes qu'elle détiendrait en portefeuille.

Par ailleurs, une Assemblée des Oranaires s'est tenue le 10 octobre 2013 pour décider, sous réserve de l'approbation de la fusion par les Assemblées des actionnaires de Publicis Groupe d'une part et Omnicom Group d'autre part, du remboursement obligatoire en actions Publicis de l'intégralité des Oranes en circulation immédiatement après ces assemblées. Chaque Orane sera ainsi remboursée par la remise de 9,135 actions Publicis, auxquelles s'ajoutera le coupon couru calculé sur la base d'un taux annuel de 3,2946 %. L'Assemblée a également prévu de verser en début d'année 2014 une compensation correspondant aux actions et coupons supplémentaires qu'auraient dû percevoir les porteurs d'Oranes les 1^{er} septembre 2009 à 2013 du fait de la révision a posteriori du coefficient de remboursement (1,015 contre 1 auparavant).

Il convient de rappeler que par ailleurs, en raison de l'annonce du projet de fusion de Publicis et d'Omnicom, les porteurs d'Oranes peuvent user, pendant une période de 10 jours qui s'achèvera au plus tard 15 jours avant l'Assemblée générale approuvant la fusion, de la faculté de remboursement anticipé qui leur est offerte par le contrat.

Obligations liées aux bons de souscription d'actions (BSA)

L'exercice des bons de souscription, qui peut intervenir à tout moment depuis le 24 septembre 2013 et ce jusqu'au 24 septembre 2022, entraîne une augmentation de capital de Publicis Groupe. La parité de remboursement a été ajustée d'un multiple de 1,015 afin de tenir compte de la part des distributions prélevée sur les réserves et les primes de la Société. Après l'annulation des bons de souscription rachetés au cours des exercices 2005 et 2006, et l'exercice en 2013 de 2 757 571 bons de souscription ayant donné lieu à création de 2 798 937 actions nouvelles, Publicis Groupe est, au 31 décembre 2013, engagé à créer (dans l'hypothèse où les 2 845 128 bons de souscription d'actions restant en circulation seraient exercés) 2 887 805 actions de 0,40 euro de nominal et 30,10 euros de prime.

Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA

Les plans d'actions gratuites en cours au 31 décembre 2013 ont les caractéristiques suivantes :

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2013 » (avril 2013) et « LTIP 2013-2015 » (juin 2013) pour les seuls membres du Directoire

Dans le cadre de ces plans, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. Ensuite, 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 2013 (ou sur la période 2013-2015 pour les seuls membres du Directoire). L'attribution, effectuée en avril 2013, deviendra effective en avril 2017, à l'exception des salariés français pour lesquels elle deviendra effective en avril 2016.

- Plan d'attribution d'actions gratuites dans le cadre d'un plan de « co-investissement » (avril 2013)

Dans le cadre de ce plan, proposé à 200 dirigeants du Groupe, il est attribué à chaque bénéficiaire une action gratuite et 7,03 options de souscription d'actions pour chaque action Publicis achetée pour leur compte par l'intermédiaire de LionLead, structure dédiée à l'opération d'investissement. Les actions gratuites sont soumises à des conditions de maintien de la totalité de l'investissement et de présence pendant toute la période d'acquisition des droits, qui est de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des actions gratuites reçues pendant deux ans. L'attribution de ces actions a été effectuée en avril 2013 et la livraison sera effective en avril 2017, à l'exception des salariés français pour lesquels la livraison sera effective en avril 2016.

Les actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux sont soumises à des conditions de performance supplémentaires, de telle sorte que le nombre d'actions effectivement livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité sur la période 2013-2015.

- Plan d'attribution d'actions gratuites aux salariés des 26 pays suivants (février 2013) : Australie, Autriche, Bulgarie, Colombie, Corée, Costa Rica, Émirats arabes, Grèce, Guatemala, Hong-Kong, Hongrie, Israël, Liban, Malaisie, Ile Maurice, Nouvelle-Zélande, Panama, Puerto Rico, République tchèque, Roumanie, Serbie, Singapour, Suisse, Taïwan, Thaïlande, Turquie

Dans le cadre de ce plan, comme cela a été fait en France en 2009, aux États-Unis en 2010 et dans 16 autres pays en 2011, 50 actions gratuites ont été attribuées le 1^{er} février 2013 à tous les salariés ayant au moins six mois d'ancienneté et travaillant plus de 21 heures hebdomadaires dans une filiale détenue à plus de 50 % implantée dans l'un des pays concernés. La livraison des actions est soumise à une condition de présence de quatre ans : les actions gratuites seront livrées aux bénéficiaires en février 2017, date à laquelle ils en deviendront propriétaires et pourront exercer leurs droits d'actionnaires.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2012 » (avril 2012)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. Ensuite, les actions gratuites sont soumises à des critères de performance supplémentaires, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2012. La mesure de la performance, effectuée en mars 2013, a fixé à 100 % le taux d'atteinte des objectifs pour ce plan. L'attribution, effectuée en avril 2012, deviendra effective en avril 2016, à l'exception des salariés français pour lesquels elle deviendra effective en avril 2015.



- Plan d'attribution d'actions gratuites aux salariés des 16 pays suivants (décembre 2011) : Allemagne, Belgique, Brésil, Canada, Danemark, Espagne, Finlande, Inde, Italie, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Suède.

Dans le cadre de ce plan, comme cela a été fait en France en 2009 et aux États-Unis en 2010, 50 actions gratuites ont été attribuées le 1^{er} décembre 2011 à tous les salariés ayant au moins six mois d'ancienneté et travaillant plus de 21 heures hebdomadaires dans une filiale détenue à plus de 50 % implantée dans l'un des pays concernés. La livraison des actions est soumise à une condition de présence de deux ans pour l'Espagne et l'Italie, assortie d'une condition de conservation des titres de trois ans, et de quatre ans pour les autres pays : les actions gratuites ont été livrées aux bénéficiaires en décembre 2013 pour l'Espagne et l'Italie et seront livrées en décembre 2015 pour les autres pays, date à laquelle ils en deviendront propriétaires et pourront exercer leurs droits d'actionnaires.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2011 » (avril 2011)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. Ensuite, les actions gratuites sont soumises à des critères de performance supplémentaires, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2011. La mesure de la performance, effectuée en mars 2012, a fixé à 95,7 % le taux d'atteinte des objectifs pour ce plan. L'attribution, effectuée en avril 2011, deviendra effective en avril 2015, à l'exception des salariés français pour lesquels elle deviendra effective en avril 2014.

- Plan d'attribution d'actions gratuites aux salariés des entités américaines (décembre 2010)

Dans le cadre de ce plan aux États-Unis, 50 actions gratuites ont été attribuées le 1^{er} décembre 2010 à tous les salariés travaillant plus de 21 heures hebdomadaires dans une filiale aux États-Unis, détenue à plus de 50 %. La livraison des actions est soumise à une condition de présence de quatre ans : les actions gratuites seront livrées aux bénéficiaires en décembre 2014, date à laquelle ils en deviendront propriétaires et pourront exercer leurs droits d'actionnaires.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2010 » (août 2010) et « LTIP 2010-2012 » pour les seuls membres du Directoire (septembre 2010)

Dans le cadre de ces plans, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. Ensuite, les actions sont soumises à des critères de performance supplémentaires, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2010 (ou sur la période 2010-2012 pour les seuls membres du Directoire). La mesure de la performance, effectuée en mars 2011, a fixé à 100 % le taux d'atteinte des objectifs pour le plan LTIP2010 et à 98,6 % le taux d'atteinte des objectifs pour le plan LTIP2010-2012 (Directoire). L'attribution, effectuée en août (et septembre pour les seuls membres du Directoire) 2010, deviendra effective en août (et septembre) 2014, à l'exception des salariés français pour lesquels la livraison a été effective en août (et septembre) 2013.

- Plan d'attribution d'actions gratuites accordé à certains salariés de Razorfish (décembre 2009)

Lors de l'acquisition de Razorfish, certains salariés bénéficiaient de plans d'attribution de « Restricted Shares Units » Microsoft accordés entre 2007 et 2009. Le 1^{er} décembre 2009, un nouveau plan d'attribution d'actions gratuites Publicis Groupe a été consenti, sous condition de présence effective et reprenant les mêmes bénéficiaires, le même nombre de titres attribués après conversion en actions Publicis Groupe et les mêmes dates d'acquisition des droits que plans antérieurs existants (de janvier 2010 à septembre 2015, pour la plupart des bénéficiaires). Le nombre d'actions gratuites Microsoft en cours d'acquisition a été converti en actions Publicis Groupe, en appliquant le rapport existant entre la moyenne des 20 derniers cours de l'action Microsoft et celle de l'action Publicis Groupe à la date de l'acquisition, soit le 13 octobre 2009.

- Plan d'attribution d'actions gratuites dans le cadre du plan de « co-investissement » (mars 2009)

Dans le cadre de ce plan, proposé à 160 dirigeants du Groupe, il est attribué à chaque bénéficiaire deux actions gratuites pour chaque action Publicis achetée pour leur compte par l'intermédiaire de LionLead, structure dédiée à l'opération d'investissement. Ces actions sont soumises à des conditions de maintien de la totalité de l'investissement et de présence pendant toute la période d'acquisition des droits, qui est de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition plus courte de trois ans mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans. En outre, la seconde action gratuite est soumise à des critères de performance supplémentaires, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité sur la période 2009-2011. Les actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux sont intégralement soumises à des conditions de performance. La mesure de la performance, effectuée en mars 2012, a fixé à 100 % le taux d'atteinte des objectifs pour ce plan. L'attribution de ces actions a été effectuée en mars 2009 et la livraison a été effective en mars 2013, à l'exception des salariés français pour lesquels la livraison a été effective en mars 2012.

Les plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions en cours au 31 décembre 2013 ont les caractéristiques suivantes :

- Plan d'attribution d'options de souscription d'actions dans le cadre d'un plan de « co-investissement » (avril 2013)

Dans le cadre de ce plan, proposé à 200 dirigeants du Groupe, il est attribué à chaque bénéficiaire une action gratuite et 7,03 stock-options pour chaque action Publicis achetée pour leur compte par l'intermédiaire de LionLead, structure dédiée à l'opération d'investissement. Les stock-



options sont soumises à des conditions de maintien de la totalité de l'investissement et de présence pendant toute la période d'acquisition des droits, qui est de quatre ans, sauf pour les résidents fiscaux français qui bénéficient d'une période d'acquisition de trois ans. Ces options, dont l'attribution a été effectuée en avril 2013, deviendront exerçables en avril 2017, à l'exception des salariés français pour lesquels elles deviendront exerçables en avril 2016.

Les options sont également soumises à des critères de performance, de telle sorte que le nombre d'options effectivement exerçables dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité sur la période 2013-2015. De plus, une condition de marché, destinée à limiter le gain théorique calculé à l'issue d'une période de trois ans à 50 % du prix d'exercice de l'option, conduira également à ajuster le nombre d'options exerçables.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2006-2008 » (vingt-deuxième tranche en 2006 et vingt-troisième tranche en 2007)

Dans le cadre de ce plan, chaque option accordée donne droit d'acquérir une action avec un prix d'exercice égal à la moyenne des cours de Bourse de l'action Publicis pendant les 20 jours précédant la date d'attribution. Sur le nombre total attribué, le nombre d'options exerçables a été déterminé en avril 2009 en fonction du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité sur l'ensemble de la période 2006-2008, correspondant à 62,59 % de l'attribution initiale. Pour la première moitié des options, la période d'exercice a commencé en 2009 et pour la seconde moitié en avril 2010. La période d'exercice se termine dix ans après la date d'attribution.

- Plan attribué en 2006 (vingt-et-unième tranche)

Dans le cadre de ce plan, chaque option accordée donne le droit d'acquérir une action, avec un prix d'exercice égal à la moyenne des cours de Bourse de l'action Publicis pendant les 20 jours précédant la date d'attribution. Les options sont exerçables après une période de quatre ans et expirent dix ans après la date d'attribution.

- Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2003-2005 » (dix-septième tranche en 2003, dix-neuvième tranche en 2004, vingtième tranche en 2005)

Dans le cadre de ce plan, chaque option accordée donne droit d'acquérir une action avec un prix d'exercice égal au prix de revient moyen des actions propres en portefeuille à la date d'attribution. Sur le nombre total attribué, le nombre d'options exerçables a été déterminé en avril 2006 en fonction du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité sur l'ensemble de la période 2003-2005, correspondant à 98,92 % de l'attribution initiale. Pour la première moitié des options, la période d'exercice a commencé en 2006, pour la seconde moitié en 2007. La période d'exercice se termine dix ans après la date d'attribution.

- Plan attribué en 2003 (seizième tranche)

Dans le cadre de ce plan, chaque option accordée donne le droit d'acquérir une action, avec un prix d'exercice égal à la moyenne des cours de Bourse de l'action Publicis pendant les 20 jours précédant la date d'attribution. Les options sont exerçables après une période de quatre ans et expirent dix ans après la date d'attribution.



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 2013

Plans	Type ⁽¹⁾	Date d'attribution	Prix d'exercice des options (en euros)	Options restant à lever au 1 ^{er} janvier 2013 (ou si postérieure : date d'attribution)	Options annulées ou prescrites en 2013	Options exercées en 2013	Options restant à lever au 31 décembre 2013	Dont exerçables au 31 décembre 2013	Date limite de levée	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
16 ^e tranche	A	28/08/2003	24,82	26 000	(15 000)	(11 000)	-	-	-	-
17 ^e tranche LTIP 2003-2005	A	28/08/2003	24,82	341 395	(79 532)	(261 863)	-	-	-	-
19 ^e tranche LTIP 2003-2005	A	28/09/2004	24,82	282 671	-	(45 766)	236 905	236 905	28/09/2014	0,74
20 ^e tranche LTIP 2003-2005	A	24/05/2005	24,76	94 624	-	(23 547)	71 077	71 077	24/05/2015	1,39
21 ^e tranche	A	21/08/2006	29,27	100 000	-	-	100 000	100 000	21/08/2016	2,63
22 ^e tranche LTIP 2006-2008	A	21/08/2006	29,27	1 484 647	(14 708)	(435 592)	1 034 347	1 034 347	21/08/2016	2,63
23 ^e tranche LTIP 2006-2008	A	24/08/2007	31,31	329 343	(4 382)	(86 351)	238 610	238 610	24/08/2017	3,64
Co-investissement 2013 – options ⁽²⁾	S	30/04/2013	52,76	5 949 305	(171 003)	-	5 778 302	-	30/04/2023	9,33
TOTAL DES TRANCHES				8 607 985	(284 625)	(864 119)	7 459 241	1 680 939		

(1) A = options d'achat d'actions – S = options de souscription d'actions.

(2) Options soumises à une condition de présence pendant la période d'acquisition (de 3 ans pour les Français et de 4 ans pour les étrangers) et à la réalisation d'objectifs dans le cadre d'un plan à 3 ans 2013-2015. De plus, une condition de marché limite le gain théorique calculé à l'issue d'une période de 3 ans à 50 % du prix d'exercice de l'option.

MOUVEMENTS SUR PLANS DE STOCK-OPTIONS PUBLICIS GROUPE AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

	2013		2012		2011	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options au 1 ^{er} janvier	2 658 680	28,27	5 892 204	27,82	7 806 986	28,02
Options attribuées durant l'exercice	5 949 305	52,76	-	-	-	-
Options exercées ⁽¹⁾	(864 119)	27,71	(2 837 244)	27,50	(1 792 636)	28,60
Options annulées ou prescrites	(284 625)	41,94	(396 280)	27,09	(122 146)	29,79
Options au 31 décembre	7 459 241	47,35	2 658 680	28,27	5 892 204	27,82
Dont exerçables	1 680 939	28,74	2 658 680	28,27	5 892 204	27,82
(1) Cours moyen de levée des options (en euros)		56,19		40,57		36,29

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe à l'origine

CARACTÉRISTIQUES DES PLANS D'ACTIONS GRATUITES PUBLICIS GROUPE EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2013

Plans	Date d'attribution initiale	Attributions au 1 ^{er} janvier 2013 (ou si postérieure : date d'attribution)	Actions annulées, prescrites ou transférées ⁽¹⁾ en 2013	Actions ayant fait l'objet d'une attribution définitive en 2013	Actions restant à attribuer au 31 décembre 2013	Date d'attribution définitive ⁽²⁾	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan de co-investissement 2009 – Hors France	19/03/2009	2 166 651	-	(2 166 651)	-	19/03/2013	-
Plan LTIP 2010 – France	19/08/2010	83 550	(10 850)	(72 700)	-	19/08/2013	-
Plan LTIP 2010 – Hors France	19/08/2010	463 600	(22 600)	-	441 000	19/08/2014	0,63
Plan LTIP 2010-2012 (membres du Directoire France)	22/09/2010	149 821	-	(149 821)	-	22/09/2013	-
Plan LTIP 2010-2012 (membres du Directoire Hors France)	22/09/2010	98 566	-	-	98 566	22/09/2014	0,73
Plan 50 actions gratuites 2010 – États-Unis	01/12/2010	373 150	(70 000)	-	303 150	01/12/2014	0,92
Plan LTIP 2011 – France	19/04/2011	82 744	(7 179)	-	75 565	19/04/2014	0,30
Plan LTIP 2011 – Hors France	19/04/2011	493 048	(26 186)	-	466 862	19/04/2015	1,30
Plan 50 actions gratuites 2011 – Espagne, Italie	01/12/2011	72 500	(8 350)	(64 150)	-	01/12/2013	-
Plan 50 actions gratuites 2011 – 14 pays	01/12/2011	342 200	(67 425)	-	274 775	01/12/2015	1,92
Plan LTIP 2012 – France	17/04/2012	99 800	(9 300)	-	90 500	17/04/2015	1,29
Plan LTIP 2012 – Hors France	17/04/2012	567 175	(31 901)	-	535 274	17/04/2016	2,30
Plan 50 actions gratuites 2013 – 26 pays	01/02/2013	320 475	(70 050)	-	250 425	01/02/2017	3,09
Plan LTIP 2013 – France	16/04/2013	83 500	(1 525)	-	81 975	16/04/2016	2,29
Plan LTIP 2013 – Hors France	16/04/2013	553 050	(12 500)	-	540 550	16/04/2017	3,29
Plan LTIP 2013-2015 (membres du Directoire France)	17/06/2013	70 000	-	-	70 000	17/06/2016	2,46
Plan LTIP 2013-2015 (membres du Directoire Hors France)	17/06/2013	35 000	-	-	35 000	17/06/2017	3,46
Plan de co-investissement 2013 – Actions gratuites France	30/04/2013	142 866	(9 531)	-	133 335	30/04/2016	2,33
Plan de co-investissement 2013 – Actions gratuites Hors France	30/04/2013	703 422	(14 794)	-	688 628	30/04/2017	3,33
TOTAL DES PLANS D'ACTIONS GRATUITES		6 901 118	(362 191)	(2 453 322)	4 085 605		

(1) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

(2) Après cette date, les bénéficiaires français doivent respecter une période d'indisponibilité supplémentaire de deux ans.

L'attribution de toutes les actions gratuites ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition. L'attribution est également soumise à des conditions de performance hors marché pour les plans suivants : le plan de co-investissement 2009 et 2013 en ce qui concerne les membres du Directoire, et pour la moitié des actions attribuées du plan de co-investissement 2009 en ce qui concerne les bénéficiaires non-membres du Directoire, et les LTIP 2010 à LTIP 2013 .

MOUVEMENTS SUR PLANS D'ACTIONS GRATUITES PUBLICIS GROUPE AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

	2013	2012	2011
Attributions provisoires au 1 ^{er} janvier	4 992 805	5 629 822	5 013 183
Attributions provisoires de l'année	1 908 313	681 500	1 208 350
Attributions définitives (livraisons)	(2 453 322)	(805 470)	(150 575)
Attributions devenues caduques	(362 191)	(513 097)	(441 136)
ATTRIBUTIONS PROVISOIRES AU 31 DÉCEMBRE	4 085 605	4 992 805	5 629 822



Plans d'options de souscription d'actions Digitas à l'origine

Lors de l'acquisition de Digitas, ces plans ont été transformés en plans d'achat d'actions Publicis Groupe en appliquant le rapport existant entre le prix d'achat fixé dans l'offre publique pour l'action Digitas (converti en euros) et le cours de l'action Publicis Groupe à la date de réalisation de la fusion. Le prix de souscription a été ajusté en conséquence.

CARACTÉRISTIQUES DES PLANS DE STOCK-OPTIONS DIGITAS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2013

Actions de 0,40 euro nominal	Date d'attribution		Prix d'exercice des options (en euros)		Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2013	Dont exerçables au 31 décembre 2013	Date limite de levée		Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
	min	max	min	max			min	max	
Plans Digitas									
2001	01/03/2001	24/01/2007	5,08	35,42	85 965	85 965	01/03/2011	24/01/2017	2,43
2005 UK	01/06/2005	01/12/2006	21,70	35,42	5 055	5 055	01/06/2015	01/12/2016	3,00
TOTAL TRANCHES					91 020	91 020			
Prix moyen d'exercice (en euros)					27,59	27,59			

MOUVEMENTS SUR PLANS DE STOCK-OPTIONS DIGITAS AU COURS DES 3 DERNIERS EXERCICES

	2013		2012		2011	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options au 1 ^{er} janvier	188 408	27,20	326 685	25,27	453 627	22,99
Options exercées ⁽¹⁾	(76 433)	36,23	(42 106)	18,53	(83 651)	16,22
Options annulées ou prescrites	(20 955)	23,16	(96 171)	24,45	(43 291)	18,93
OPTIONS AU 31 DÉCEMBRE	91 020	27,59	188 408	27,20	326 685	25,27
Dont exerçables	91 020	56,19	188 408	40,57	326 685	36,29
(1) Cours moyen de levée des options (en euros)		56,19		40,57		36,29

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe attribués à certains salariés de Razorfish

Le nouveau plan d'actions gratuites Publicis Groupe, mis en place le 1^{er} décembre 2009 et destiné à remplacer les plans en cours à la date d'acquisition octroyés à certains salariés de Razorfish, a conduit à une attribution de 493 832 actions gratuites Publicis Groupe. La période d'acquisition des droits s'étale sur quatre ans (de 2010 à 2013) pour la majeure partie des actions, une petite partie courant jusqu'à 2018. Au 31 décembre 2013, le nombre d'actions gratuites restant à attribuer définitivement s'élève à 5 162.

Garanties contractuelles données

- Garantie jusqu'en 2019 pour le compte de Leo Burnett USA au profit du propriétaire des locaux du 35 West Wacker Drive à Chicago, à hauteur d'un montant maximum de 64 898 000 dollars pour le paiement des loyers et à hauteur d'un montant maximum de 80 125 000 dollars pour le paiement des taxes immobilières et des charges locatives relatives à l'immeuble ;
- Garantie jusqu'en 2016 pour le compte de ZenithOptimedia Ltd (UK) au profit du propriétaire des locaux du 24 Percy Street à Londres, à hauteur d'un montant maximum de 6 552 578 livres pour le paiement des loyers et à hauteur d'un montant maximum de 882 240 livres pour le paiement des charges locatives relatives à l'immeuble ;
- Garantie jusqu'en 2022 pour le compte de Fallon London Limited (UK) au profit du propriétaire des locaux du 20-30 Great Titchfield Street à Londres, à hauteur de 18 390 713 livres pour le paiement des loyers et à hauteur d'un montant maximum de 1 828 842 livres pour le paiement des charges locatives relatives à l'immeuble ;
- Garantie conjointe et solidaire des dettes des sociétés Publicis Groupe Holdings, Publicis Holdings, Publicis Groupe Investments ;
- Garantie donnée à Citi Indonesia pour le remboursement de prêts consentis à PT Dyan Prana Shakti, PT Publicis Metro et PT Indonesia Media Exchange à hauteur de 34 milliards de roupies indonésiennes ;

- Garantie donnée au Réseau Ferré de France pour une convention d'occupation d'espaces publicitaires par Médial Rail à hauteur de 48 771 000 euros.

Engagements donnés dans le cadre d'opérations de couverture de prêts en devises consentis à certaines filiales :

Montant en devises (en milliers d'unités)	USD 268	USD 208	USD 171
Type de contrat	Couverture acheteuse	Couverture acheteuse	Couverture acheteuse
Devises	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR
Date d'échéance	10/01/2014	15/01/2014	15/01/2014
Cours à terme	1,379300	1,376850	1,369000
Contrepartie en milliers d'euros	194,5	151,1	125,2
Valeur de marché au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	195,6	150,8	124,3

Montant en devises (en milliers d'unités)	USD 432	USD 460
Type de contrat	Couverture acheteuse	Couverture acheteuse
Devises	USD/EUR	USD/EUR
Date d'échéance	31/01/2014	31/01/2014
Cours à terme	1,361150	1,379180
Contrepartie en milliers d'euros	317,1	333,5
Valeur de marché au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	312,9	333,5

Engagements hors bilan reçus

- Lignes de crédit non utilisées : 1,2 milliard d'euros dans le cadre du crédit syndiqué multidevises à échéance juillet 2016 ;
- Lignes de crédit bilatérales de 709 millions d'euros non utilisées au 31 décembre 2013.

Note 24 Risques et litiges

Un recours visant à faire interdire ou annuler l'accord de fusion de Publicis Groupe SA et Omnicom Group Inc. (Omnicom) au sein de Publicis Omnicom Group signé le 27 juillet 2013, a été déposé le 5 août 2013 par certains actionnaires d'Omnicom auprès de la Cour Suprême de l'État de New York. Les demandeurs poursuivent le Président et les membres du Conseil d'administration d'Omnicom (*Board of Directors*) pour avoir, selon les demandeurs, manqué à leurs obligations en approuvant une fusion qui serait préjudiciable aux actionnaires d'Omnicom. Il est, en outre, reproché à Publicis d'avoir aidé et encouragé ce manquement.

Deux recours ont également été déposés les 14 août et 20 août 2013 auprès de la Cour Suprême de l'État de New York pour les mêmes motifs. Le 3 octobre 2013, les différents demandeurs ont demandé à la Cour Suprême de l'État de New York de joindre ces trois recours. Le 28 octobre 2013, la Cour Suprême a accordé la jonction des demandes des demandeurs qui devront être amendées dans les trois semaines qui suivent le dépôt à la SEC (Security and Exchange Commission) du prospectus (Form S-4) qui sera élaboré dans le cadre de la fusion entre Publicis Groupe SA et Omnicom Group Inc.

À ce stade, ce recours est estimé sans fondement et est sans effet négatif sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2013.



Note 25 Événements postérieurs à la clôture

Oranes 2022

Dans le cadre de l'offre de compensation faite par Publicis aux porteurs d'Oranes, approuvée par l'Assemblée générale des porteurs d'Oranes en date du 10 octobre 2013, les porteurs qui ont fait valoir leurs droits ont reçu le 15 janvier 2014, 865 656 euros au titre des intérêts complémentaires, ainsi que 110 871 actions Publicis Groupe au titre des ajustements de parité de remboursement.

Océanes 2018

Sur les 559 278 Océanes 2018 existant au 31 décembre 2013, 554 604 ont fait l'objet d'une demande de conversion en décembre 2013 et en janvier 2014. À ce titre, 562 921 actions Publicis ont été livrées au cours du mois de janvier 2014. Le solde des obligations restantes, soit 4 674 obligations, a été remboursé en numéraire au prix unitaire de 48,74 euros également en janvier 2014.

Note 26 Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2013

(Chiffres en milliers d'euros, sauf pour les capitaux propres déclarés dans la monnaie locale)

A) Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de Publicis Groupe

Sociétés	Capital	Réserves et report à nouveau	% de participation	Valeur d'inventaire brute	Valeur d'inventaire nette	Prêts et avances	Chiffre d'affaires	Résultat net	Dividendes encaissés
Filiales									
Publicis Groupe Investments B.V. Prof. W.H. Keesomlaan 12 1183 DJ Amstelveen Pays-Bas	68 709	6 912 382	100,00	4 898 314	4 898 314	0	0	128 533	593 369
MMS France Holdings 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France SIREN 444 714 786	114 607	(88 012)	99,61	248 670	159 986	18 639	0	9 592	0
Médias et Régies Europe 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris SIREN 353 938 905	24 150	7 968	99,99	25 508	23 999	0	6 147	5 783	0
Metrobus 1 rond-point Victor-Hugo 92 137 Issy-les-Moulineaux SIREN 327 096 426	1 840	184	32,30	17 508	12 161	6 460	139 721	2 997	317

B) Renseignements globaux sur toutes les filiales et participations

	Filiales		Participations	
	françaises	étrangères	françaises	étrangères
Valeur comptable des titres détenus				
• Brute	291 911	4 898 359	2	0
• Nette	196 371	4 898 359	2	0
Montant des dividendes encaissés	51 234	593 369	0	0

Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2013

	% de participation	Valeur nette comptable (en milliers d'euros)
I- Participations		
A. Participations françaises		
380 517 041 actions MMS France Holdings	99,61 %	159 986
1 609 991 actions Médias et Régies Europe	99,99 %	23 999
37 146 actions Metrobus	32,30 %	12 161
9 100 actions Publicis Finance Services	100,00 %	186
3 700 actions Publicis Groupe Services	100,00 %	37
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		3
Total des participations françaises		196 372
B. Participations étrangères		
151 343 parts Publicis Groupe Investments	100,00 %	4 898 314
45 000 parts Publicis Omnicom Group NV	100,00 %	45
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		-
Total des participations étrangères		4 898 359
TOTAL DES PARTICIPATIONS		5 094 731
II- Autres titres immobilisés		
C. Titres français		
TOTAL DES AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		0
III- Autres titres		
D. Autres titres de sociétés françaises		
9 436 116 actions propres Publicis Groupe SA ⁽¹⁾	4,37 %	376 112
SICAV monétaires		13 794
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		5
E. Autres titres étrangers		14
TOTAL DES AUTRES TITRES		389 925
TOTAL DES VALEURS MOBILIÈRES		5 484 655

(1) Actions détenues dans le cadre des programmes de rachat d'actions, y compris contrat de liquidité.



5.5 Résultats de la société Publicis Groupe SA au cours des cinq derniers exercices

	2013	2012	2011	2010	2009
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en milliers d'euros)	86 409	84 003	77 343	76 658	79 033
Nombre d'actions émises	216 023 378	210 008 734	193 357 945	191 645 241	197 583 112
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
• dans le cadre des plans d'actions gratuites	9 041 944	2 826 154	2 504 950	1 704 475	185 575
• par l'exercice de bons de souscription d'actions ⁽¹⁾	2 887 805	5 602 699	5 602 699	5 602 699	-
• par conversion d'obligations ⁽²⁾	14 954 875	18 245 828	45 646 888	47 131 733	49 311 847
Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	18 751	14 599	20 484	15 146	33 847
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	574 606	(5 747)	347 285	202 334	152 354
Impôts sur les bénéfices (crédit)	(26 996)	(36 622)	(28 196)	(37 717)	(30 332)
Résultat après impôt, amortissements et provisions	551 959	37 483	378 815	235 928	319 692
Résultat distribué au titre de l'exercice	237 626 ^{(3) (5)}	178 179	119 452	128 817	107 312
Résultat par action (en euros)					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	2,78	0,15	1,94	1,25	0,92
Résultat après impôt, amortissements et provisions	2,56	0,18	1,96	1,23	1,62
Dividende attribué à chaque action	1,10 ⁽⁵⁾	0,90	0,70	0,70	0,60
Personnel (en milliers d'euros sauf effectif)					
Effectif moyen des salariés	2	2	2	2	2
Montant de la masse salariale ⁽⁴⁾	4 847	20 870	2 711	761	3 074
Montant des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales)	1 429	5 179	796	645	959

(1) Les BSA (bons de souscription d'actions) n'étaient pas été pris en considération en 2009 car leur cours d'exercice de 30,50 euros était supérieur au cours de Bourse de l'action Publicis.

(2) Il a été retenu comme hypothèse que des actions nouvelles seront émises tant dans le cadre du remboursement des Océanes que des Oranes.

(3) Estimation sur la base des actions existant au 31 décembre 2013, y compris les actions propres.

(4) En 2010, la masse salariale inclut une reprise de provision de bonus pour un montant brut de 2 033 000 euros.

En 2012, la masse salariale comprend un montant de 16 035 969 euros correspondant au bonus différé du Président du Directoire acquis au cours des exercices 2003 à 2011, provisionné au cours de chaque exercice successif et versé en 2012.

(5) Paiement en numéraire ou en actions sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 28 mai 2014.

5.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Publicis Groupe SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

II - JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Votre Société procède à la revue de la valeur d'usage des titres de participation tel qu'exposé dans la partie « Immobilisations financières » en note 2 « Principes, règles et méthodes comptables » de l'annexe. Nous avons procédé à l'appréciation des approches retenues par la Société et nous nous sommes assurés du caractère raisonnable des estimations retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Paris-La Défense et Courbevoie, le 31 mars 2014

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Vincent De la Bachelerie

Christine Staub

MAZARS

Loïc Wallaert

Anne-Laure Rousselou

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

6.1 Renseignements sur la Société	222	6.3 Renseignements sur le capital	228
6.1.1 Dénomination sociale et nom commercial	222	6.3.1 Capital souscrit et catégories d'actions	228
6.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement	222	6.3.2 Existence d'actions non représentatives du capital, nombre et principales caractéristiques	235
6.1.3 Date de constitution et durée	222	6.3.3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	235
6.1.4 Siège social, forme juridique, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	222	6.3.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription, avec mention des conditions et modalités de conversion, d'échange ou de souscription	236
6.1.5 Actes constitutifs et statuts	222	6.3.5 Nantissements, garanties et sûretés	237
6.2 Actionnariat	225	6.3.6 Participation des salariés au capital	237
6.2.1 Actionnaires significatifs et droits de vote	225	6.3.7 Historique du capital social	238
6.2.2 Contrôle de la Société	227	6.4 Informations boursières	239
6.2.3 Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition	227	6.4.1 Publicis Groupe en Bourse	239
		6.4.2 Relations avec les investisseurs	239
		6.4.3 Marché des titres	239

6.1 Renseignements sur la Société

6.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE ET NOM COMMERCIAL

Publicis Groupe SA (la « Société ») exploite le nom commercial de Publicis.

6.1.2 LIEU ET NUMÉRO D'ENREGISTREMENT

542 080 601 RCS Paris ; code APE - NAF 7010Z

6.1.3 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

Constitution : le 4 octobre 1938.

Expiration : le 3 octobre 2037 sauf cas de prorogation.

6.1.4 SIÈGE SOCIAL, FORME JURIDIQUE, LÉGISLATION RÉGISSANT SES ACTIVITÉS, PAYS D'ORIGINE, ADRESSE ET NUMÉRO DE TÉLÉPHONE DU SIÈGE SOCIAL

Publicis Groupe SA est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance régie par les articles L. 225-57 à L. 225-93 du Code de commerce.

Le siège social est situé au 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France, et le numéro de téléphone du siège social est le + 33 (0) 1 44 43 70 00.

6.1.5 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

La Société a pour objet :

- l'exploitation et la mise en valeur, de quelque manière que ce soit, de la publicité sous toutes ses formes et quelle qu'en soit la nature ;
- l'organisation de tous spectacles et de toutes émissions radiophoniques ou télévisées, l'établissement de tous programmes radiophoniques, télévisés et autres, l'exploitation de tous théâtres cinématographiques, de studios d'enregistrement ou d'émission et de toutes salles de projection et vision, l'édition papier de toute nature et l'édition mécanique de toutes musiques, sketches, scénarii et pièces théâtrales ;
- et généralement, toutes opérations commerciales, financières, industrielles, immobilières et mobilières se rattachant directement ou indirectement à ce qui précède ou susceptibles de favoriser le développement et l'extension des affaires sociales.

La Société pourra agir en tous pays pour son compte et pour le compte de tiers, soit seule, soit en participation, association ou société, avec toutes autres sociétés et personnes et réaliser sous quelque forme que ce soit, directement ou indirectement, les opérations rentrant dans son objet.

Elle peut également prendre sous toutes formes, tous intérêts et participations dans toutes affaires et entreprises françaises et étrangères quel que soit leur objet.



DIRECTOIRE (ARTICLES 10 À 12 DES STATUTS)

Le Directoire assure la direction collégiale de la Société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux attribués par la loi au Conseil de surveillance et aux Assemblées d'actionnaires. Il est composé de deux membres au moins et de sept membres au plus, personnes physiques, pris ou non parmi les actionnaires, nommés par le Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans. Ses membres sont rééligibles. La fonction des membres du Directoire prend fin, pour chacun d'eux, lors de l'Assemblée générale ordinaire annuelle qui suit leur soixante-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. La Société se conforme ainsi aux recommandations du Code Afep-Medef sur la durée du mandat des membres du Conseil de surveillance. Par exception, les fonctions des membres du Conseil de surveillance dont un mandat de six ans était en cours lors de cette Assemblée se poursuivront jusqu'à leur date initiale d'échéance. Le nombre des membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de soixante-quinze ans ne peut pas être supérieur au tiers, éventuellement arrondi au nombre supérieur des membres en fonction. Au cas où ce seuil viendrait à être dépassé, le membre du Conseil de surveillance le plus âgé serait démissionnaire d'office. L'éventuel dépassement de ce seuil devra être apprécié lors de la délibération du Conseil de surveillance statuant sur les comptes de l'exercice écoulé. Chaque membre du Conseil de surveillance doit être porteur de deux cents actions au moins pendant toute la durée de son mandat.

Les membres du Conseil de surveillance peuvent être révoqués sur décision de l'Assemblée générale des actionnaires uniquement.

DROITS ATTACHÉS À CHAQUE CATÉGORIE D'ACTIONS (ARTICLE 8 DES STATUTS)

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social et dans le partage des bénéfices, à une part proportionnelle au nombre des actions émises. Les actionnaires ne sont tenus, même à l'égard des tiers, que jusqu'à concurrence du montant des actions qu'ils possèdent. Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actionnaires doivent faire leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions requis.

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLES 19 À 24 DES STATUTS)

L'Assemblée générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent. Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais fixés par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou dans tout autre lieu précisé, dans ladite convocation, et fixé par le convoquant. Si le Directoire le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, la retransmission publique de l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission, y compris Internet est autorisée (article 19 des statuts).

REPRÉSENTATION ET ADMISSION AUX ASSEMBLÉES (ARTICLE 20 DES STATUTS)

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres, sous la forme de l'enregistrement comptable 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.



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur la Société

6

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 20 jours calendaires avant la tenue de la première Assemblée générale suivant ledit démembrement par courrier recommandé avec accusé de réception. À défaut de notification dans ce délai, la répartition prévue par l'article L. 225-110 alinéa 1 du Code de commerce s'appliquera de plein droit.

Tout actionnaire peut voter par correspondance dans les conditions et selon les modalités fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Sur décision du Directoire, communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires, les actionnaires peuvent voter par tous moyens de télécommunication et de télétransmission y compris Internet, dans les conditions fixées par les lois et règlements applicables au moment de son utilisation.

MODIFICATIONS STATUTAIRES (ARTICLE 23 DES STATUTS)

L'Assemblée générale extraordinaire peut apporter aux statuts, dans toutes leurs dispositions, les modifications, quelles qu'elles soient, autorisées par la loi. Elle peut notamment, et sans que l'énumération ci-après puisse être interprétée d'une façon limitative, décider de toute modification du capital social : augmentation ou réduction du capital social, regroupement des actions ou leur division en actions ayant une valeur nominale moindre.

SEUILS STATUTAIRES DEVANT ÊTRE DÉCLARÉS (ARTICLES 7 III ET 6 ALINÉA 6 DES STATUTS)

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui détient ou vient à détenir, de quelque manière que ce soit au sens de l'article L. 233-7 du Code de commerce, une fraction égale ou supérieure à 1 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, doit informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans le délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de l'un de ces seuils. En outre, toute personne morale venant à détenir plus de 2,5 % du capital social ou des droits de vote de la Société doit transmettre à la Société l'identité de toute personne détenant, directement ou indirectement, plus du tiers du capital social ou des droits de vote de cette personne morale. Pour le cas où le nombre ou la répartition des droits de vote serait supérieur au nombre ou à la répartition des actions, les pourcentages mentionnés ci-dessus porteront sur la détention des droits de vote. Cette obligation s'applique également chaque fois que la fraction du capital ou des droits de vote détenue devient inférieure à l'un des seuils prévus à l'alinéa ci-dessus.

En cas de non-respect des dispositions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote jusqu'à expiration du délai suivant la date de régularisation de la notification, délai prévu par la réglementation en vigueur. Sauf en cas de franchissement de l'un des seuils visés à l'article L. 233-7 précité, cette sanction ne sera appliquée que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 1 % au moins du capital de la Société.

RÉPARTITION DU BONI DE LIQUIDATION (ARTICLE 32 DES STATUTS)

À l'expiration de la Société, ou en cas de dissolution anticipée, l'actif de la Société dissoute sera affecté, d'abord, au paiement du passif et des charges sociales, ainsi qu'aux coûts liés à la liquidation, puis au remboursement de la somme non amortie sur le capital. Le surplus du produit de la liquidation sera réparti aux actions par égales parts entre elles.



6.2 Actionnariat

6.2.1 ACTIONNAIRES SIGNIFICATIFS ET DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2013, aucun actionnaire, à la connaissance de la Société, ne détenait, directement ou indirectement, individuellement ou de concert, une participation égale ou supérieure à 5 % de son capital (une telle personne étant désignée comme un « actionnaire significatif »), à l'exception des personnes décrites ci-dessous. Les statuts prévoient que chaque actionnaire bénéficie d'un nombre de droits de vote proportionnel au nombre d'actions qu'il détient, à l'exception des actions détenues par le même actionnaire en la forme nominative depuis au moins deux ans qui comportent un droit de vote double. Aucune action de préférence et aucun titre sans droit de vote n'a été émis par la Société.

Il est rappelé qu'en date du 17 février 2012, Publicis Groupe a acquis auprès de la société Dentsu 18 000 000 actions. Sur le total des actions acquises, 10 759 813 actions ont été annulées, le solde, soit 7 240 187 actions, a été conservé en portefeuille. Puis, le 15 février 2013, Publicis Groupe a acquis le solde des actions encore détenues par Dentsu, soit 3 875 139 actions. Les actions ainsi acquises ont été conservées en actions autodétenues.

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2013	Actions détenues	% du capital ⁽²⁾	Droits de vote	% des droits de vote ⁽³⁾
A/ Actionnaires détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter ⁽¹⁾	19 172 340	8,88 %	38 344 680	16,35 %
BlackRock Inc. ⁽⁴⁾	13 261 591	6,14 %	13 261 591	5,65 %
Thornburg Investment Management Inc. ⁽⁴⁾	12 809 443	5,93 %	12 809 443	5,46 %
B/ Actions autodétenues	9 436 116	4,37 %	-	-
C/ Public (nominatif et porteur)	161 343 888	74,68 %	170 174 387	72,54 %
TOTAL	216 023 378	100,00 %	234 590 101	100,00 %

(1) Mme Élisabeth Badinter détient 2,73 % d'actions en pleine propriété (représentant 5,03 % des droits de vote) et 6,14 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 11,32 % des droits de vote).

(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions autodétenues.

(3) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, abstraction faite des actions autodétenues qui sont privées du droit de vote, et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.

(4) Les fonds institutionnels détiennent des actions pour le compte de fonds ou de clients sous gestion.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Actionnariat

6

RAPPEL DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DE LA SOCIÉTÉ DES DEUX ANNÉES PRÉCÉDENTES

Au 31 décembre 2012	Actions détenues	% du capital ⁽²⁾	Droits de vote	% des droits de vote ⁽³⁾
A/ Actionnaires détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter ⁽¹⁾	19 172 340	9,13 %	38 344 680	16,57 %
Thornburg Investment Management Inc. ⁽⁴⁾	14 955 035	7,12 %	14 955 035	6,46 %
B/ Actions autodétenues				
	10 805 084	5,15 %	-	-
C/ Public (nominatif et porteur)				
	165 076 275	78,60 %	178 154 939	76,97 %
TOTAL	210 008 734	100,00 %	231 454 654	100,00 %

(1) Mme Élisabeth Badinter détient 2,81 % d'actions en pleine propriété (représentant 5,10 % des droits de vote) et 6,32 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 11,47 % des droits de vote).

(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions autodétenues.

(3) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, abstraction faite des actions autodétenues qui sont privées du droit de vote, et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.

(4) Le fonds institutionnel détient des actions pour le compte de fonds ou de clients sous gestion.

Au 31 décembre 2011	Actions détenues	% du capital ⁽⁴⁾	Droits de vote	% des droits de vote ⁽⁵⁾
A/ Actionnaires détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter ⁽¹⁾	20 072 339	10,38 %	40 144 678	16,95 %
Dentsu Inc. ⁽²⁾	18 102 255	9,36 %	35 520 446	15,00 %
SEP Dentsu-Badinter ⁽³⁾	3 772 485	1,95 %	7 544 970	3,19 %
Thornburg Investment Management Inc. ⁽⁶⁾	14 876 062	7,69 %	14 876 062	6,28 %
Harris Associates L.P. ⁽⁶⁾	11 691 900	6,05 %	11 691 900	4,94 %
B/ Actions autodétenues				
	7 361 882	3,81 %	-	-
C/ Public (nominatif et porteur)				
	117 481 022	60,76 %	127 032 350	53,64 %
TOTAL	193 357 945	100,00 %	236 810 406	100,00 %

(1) Mme Élisabeth Badinter détient 3,52 % d'actions en pleine propriété (représentant 5,74 % des droits de vote) et 6,86 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 11,21 % des droits de vote).

(2) Ces chiffres n'incluent pas les actions détenues par la SEP et dont Dentsu peut être considérée comme le propriétaire effectif au titre du pacte d'actionnaires conclu entre Élisabeth Badinter et Dentsu (voir le chapitre 2.9.5 du document de référence 2011 « Pacte d'actionnaires conclu entre Élisabeth Badinter et Dentsu » pour plus de détails). À ce titre, Dentsu est propriétaire effectif de 21 874 739 actions, représentant 11,31 % du capital de la Société et 18,19 % des droits de vote. Les droits de vote de Dentsu sont limités par convention à 15 %.

(3) Cette société en participation a été créée en septembre 2004 par Dentsu et Mme Badinter afin de mettre en œuvre la limitation des droits de vote de Dentsu à 15 % (voir le chapitre 2.9.5 du document de référence 2011 « Pacte d'actionnaires conclu entre Élisabeth Badinter et Dentsu » pour plus de détails).

(4) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions autodétenues.

(5) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, abstraction faite des actions autodétenues qui sont privées du droit de vote, et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.

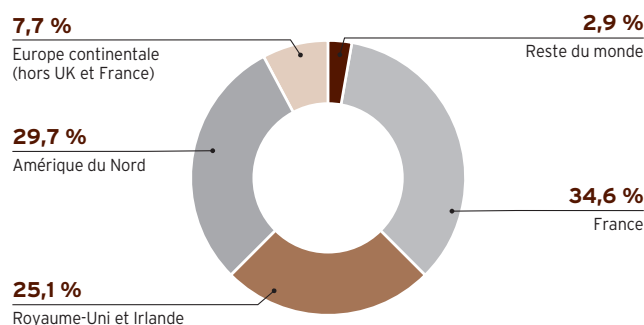
(6) Les fonds institutionnels détiennent des actions pour le compte de fonds ou de clients sous gestion.

Au cours de l'exercice 2013, la Société n'a reçu aucune déclaration de franchissements de seuils légaux (article L. 233-7 du Code de commerce).

La société BlackRock Inc., agissant pour le compte de fonds et de clients sous gestion, a déclaré, par courriers reçus le 3 et 6 janvier 2014, à titre de régularisation, avoir franchi en hausse, le 8 novembre 2013, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de Publicis Groupe SA et détenir, à cette date, 5,65 % du capital et 5,002 % des droits de vote.

Le nombre approximatif d'actionnaires selon le dernier recensement exhaustif disponible en date du 31 décembre 2013, qui correspond au TPI (titres au porteur identifiables) croisé avec les informations sur les actions nominatives gérées par CACEIS Corporate Trust, était d'environ 33 657 actionnaires.

RÉPARTITION DU CAPITAL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE AU 31 DÉCEMBRE 2013 (EN % DU CAPITAL)



6.2.2 CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2013, 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.

Il est rappelé que la Société a conclu un accord de fusion entre égaux avec Omnicom Group Inc. décrit au 2.4.10, et que Mme Élisabeth Badinter et les membres de la famille ainsi que M. Maurice Lévy, en parallèle d'engagements identiques pris par les principaux dirigeants d'Omnicom, ont conclu des accords reflétant leur soutien à l'opération. Après la réalisation de la fusion avec Omnicom Group Inc., la société Publicis Omnicom Group - résultant de la fusion des deux groupes - ne sera pas contrôlée.

6.2.3 ACCORDS CONCERNANT UN ÉVENTUEL CHANGEMENT DE CONTRÔLE OU SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ACQUISITION

Les informations requises par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce figurent dans le présent document de référence comme suit : la mention de l'existence d'autorisations consenties par l'Assemblée générale de la Société au Directoire relatives à l'émission d'actions est indiquée au chapitre 6.3.1, la structure du capital est décrite au chapitre 6.2 et l'existence de droits de vote double prévus par les statuts de la Société est mentionnée au chapitre 6.1.5.

Il est en outre précisé qu'à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord prévoyant qu'en cas d'offre publique des indemnités sont dues aux membres du Directoire ou aux salariés si leur emploi devait prendre fin en raison de cette offre publique.

Certains emprunts comportent des clauses de changement de contrôle. Il est précisé que la Fusion n'entraîne pas l'application de ces clauses de changement de contrôle.

6.3 Renseignements sur le capital

6.3.1 CAPITAL SOUSCRIT ET CATÉGORIES D' ACTIONS

COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

D'avril à décembre 2013, Publicis Groupe SA a réalisé auprès des bénéficiaires de plans d'actions gratuites Publicis (notamment au titre du LTIP 2010, LTIP 2010-2012 pour les membres du Directoire, le plan international d'actions gratuites 2011) la livraison d'actions gratuites conformément à ces plans. Au total, au cours de l'exercice 2013, 292 076 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal ont été créées au titre de ces plans d'actions gratuites, représentant une augmentation de capital globale de 116 830,40 euros.

Le 5 juillet 2013, Publicis Groupe SA a mis en paiement la totalité du dividende mis en distribution lors de l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2013, 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 544 600 euros par création de 1 361 502 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal.

En septembre 2013, le neuvième remboursement des obligations remboursables en actions nouvelles ou existantes (Orane) a donné lieu à une augmentation de capital d'un montant de 624 851,60 euros par la création de 1 562 129 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal.

Au cours du second semestre 2013, 2 798 937 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal ont été créées en contrepartie de l'exercice de bons de souscription d'actions, représentant une augmentation de capital globale de 1 119 574,80 euros.

Au 31 décembre 2013, le capital social s'élevait à 86 409 351,20 euros et était divisé en 216 023 378 actions de 0,40 euro de nominal, entièrement libérées, dont 28 002 839 actions à droits de vote double.

CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

L'Assemblée générale extraordinaire du 1^{er} juin 2010

- Dans sa vingt-quatrième résolution, a autorisé le Directoire, pour une durée de trente-huit mois, à consentir aux membres du personnel salarié ainsi qu'aux mandataires sociaux, ou à certains d'entre eux, de la Société ou des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, et dans la limite des textes en vigueur, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre à titre d'augmentation de capital et/ou des options donnant droit à l'achat d'actions acquises par la Société dans les conditions légales. Le nombre total des options ainsi attribuées ouvertes et non levées ne peut donner droit à souscrire à un nombre d'actions supérieur à 6 % du capital social. Le prix de souscription ou d'achat des actions sera fixé par le Directoire à la date à laquelle les options seront consenties, sans possibilité de décote, dans les limites et selon les modalités prévues par la loi. Les options pourront être exercées par les bénéficiaires dans un délai de dix ans à compter de leur attribution.

Cette délégation a pris fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, le 29 mai 2013, par décision de l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2013 prise en sa quinzième résolution. Le Directoire a fait usage de cette délégation de compétence en attribuant 5 949 305 d'options de souscription d'actions à certains dirigeants-clé du groupe en France et en dehors de la France.

L'Assemblée générale extraordinaire du 7 juin 2011

- Dans sa dix-huitième résolution, a délégué, pour une durée de vingt-six mois, au Directoire, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou valeurs mobilières diverses donnant ou pouvant donner accès au capital de la Société dans la limite de 10 % du capital social, au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables. Cette nouvelle autorisation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 9 juin 2009 par le vote de sa quinzième résolution.

Cette délégation a pris fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, le 29 mai 2013, par décision de l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2013 prise en sa quatorzième résolution. Le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa vingt-deuxième résolution, statuant conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, a autorisé le Directoire, pour une durée de trente-huit mois, à procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires, existantes ou à émettre, de la Société au profit de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié et les mandataires sociaux éligibles (au sens de l'article L. 225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce) de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou certaines catégories d'entre eux, et avec suppression du droit préférentiel de souscription. Le nombre total des actions de la Société pouvant être attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 5 % du capital social de la Société et le montant nominal s'imputera sur le plafond global fixé à la vingt-troisième résolution. La présente autorisation prive d'effet, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 3 juin 2008 dans sa vingt-troisième résolution.



Au 31 décembre 2013, le Directoire a fait usage de cette délégation de compétence à travers différents plans d'attributions d'actions gratuites nouvelles ou existantes. Il a ainsi attribué, en 2013, un total de 1 908 313 actions Publicis Groupe SA ayant une valeur nominale de 0,40 euro. Il est rappelé que le Directoire a déjà fait usage de cette délégation de compétence :

- en 2011, en attribuant 533 700 actions Publicis Groupe SA ayant une valeur nominale de 0,40 euro, au titre d'un programme d'actions gratuites international,
- en 2012, en attribuant 681 150 actions Publicis Groupe SA ayant une valeur nominale de 0,40 euro au titre du « LTIP 2012 ».

En outre, l'Assemblée générale extraordinaire a fixé, dans sa vingt-troisième résolution, le plafond global d'augmentation de capital immédiat ou à terme qui pourrait résulter de l'ensemble des émissions d'actions ou valeurs mobilières diverses réalisées en vertu des délégations données au Directoire par les douzième à vingt-deuxième résolutions ci-dessus à un montant nominal global de quarante millions d'euros, compte tenu des conséquences sur le montant du capital des ajustements susceptibles d'être opérés, conformément aux dispositions législatives et réglementaires, en conséquence de l'émission des actions ou valeurs mobilières donnant accès à terme au capital.

L'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2012

- Dans sa treizième résolution, a délégué au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, sa compétence à l'effet de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions (autres que les actions de préférence), ou valeurs mobilières donnant accès ou pouvant donner accès au capital ou donner droit à l'attribution de titres de créance. Cette délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital de filiales de la Société en application de l'article L. 228-93 du Code de commerce. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à trente-cinq millions d'euros. Le montant nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations données au Directoire par les treizième à vingt et unième résolutions de la présente Assemblée ainsi que par les dix-huitième et vingt-deuxième résolutions adoptées par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2011, est fixé à trente-cinq millions d'euros. Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société pouvant être émises dans le cadre de cette délégation ne pourra excéder un milliard deux cents millions d'euros, étant entendu que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créances dont l'émission est déléguée au Directoire, conformément aux présentes. La présente autorisation met fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2011 par le vote de sa douzième résolution.

Au 31 décembre 2013, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa quatorzième résolution, a délégué au Directoire, sa compétence pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission par offre au public, et suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions (autres que des actions de préférence), ou valeurs mobilières donnant accès ou pouvant donner accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance. Cette délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital de filiales de la Société en application de l'article L. 228-93 du Code de commerce. En outre, elle pourra permettre l'émission d'actions ordinaires de la Société en conséquence de l'émission par des filiales de la Société de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de cette délégation ne pourra être supérieur à quatorze millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la treizième résolution ci-dessus. Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société ne pourra excéder un milliard deux cents millions d'euros, étant entendu que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créances dont l'émission est déléguée au Directoire, conformément aux présentes.

Au 31 décembre 2013, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa quinzième résolution, a délégué au Directoire, sa compétence pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, et suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions (autres que des actions de préférence), ou valeurs mobilières donnant accès ou pouvant donner accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance. Cette délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital de filiales de la Société en application de l'article L. 228-93 du Code de commerce. En outre, elle pourra permettre l'émission d'actions ordinaires de la Société en conséquence de l'émission par des filiales de la Société de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de cette délégation ne pourra être supérieur à quatorze millions d'euros. Ce montant s'imputera sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription autorisées par la présente Assemblée à la quatorzième résolution ci-dessus et sur le montant du plafond global prévu à la treizième résolution ci-dessus. Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société ne pourra excéder un milliard deux cents millions d'euros, étant entendu que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créances dont l'émission est déléguée au Directoire, conformément aux présentes. Toutefois, l'émission des titres de capital à émettre pourra être réalisée par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier dans la limite de 20 % du capital de la Société par an.

Au 31 décembre 2013, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur le capital

- Dans sa dix-septième résolution, a délégué au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, sa compétence à l'effet de décider d'augmenter le capital social, par incorporation au capital de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, suivie de la création et de l'attribution gratuite de titres de capital ou de l'élévation du nominal des titres de capital existants, ou de la combinaison de ces deux modalités. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette délégation ne pourra excéder le montant nominal de trente-cinq millions d'euros. La présente autorisation met fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2011 par le vote de sa seizième résolution. Au 31 décembre 2013, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.
- Dans sa dix-huitième résolution, a délégué au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, sa compétence à l'effet de décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières diverses, y compris de bons de souscription émis de manière autonome, donnant accès ou pouvant donner accès au capital de la Société en rémunération des titres apportés à toute offre publique comportant une composante d'échange initiée par la Société sur les titres d'une autre société dont les actions sont admises aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés par l'article L. 225-148 du Code de commerce ou à toute autre opération ayant le même effet qu'une offre publique d'échange initiée par la Société sur les titres d'une autre société dont les titres sont admis aux négociations sur un autre marché réglementé relevant d'un droit étranger, et a décidé, en tant que de besoin, de supprimer, au profit des porteurs de ces titres le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ou valeurs mobilières. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de cette délégation ne pourra être supérieur à quatorze millions d'euros. Ce montant s'imputera sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription autorisées par la présente Assemblée à la quatorzième résolution ci-dessus et sur le montant du plafond global prévu à la treizième résolution ci-dessus. Au 31 décembre 2013, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.
- Dans sa dix-neuvième résolution, a autorisé le Directoire, pour une durée de vingt-six mois à augmenter le nombre d'actions ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation du capital social de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans un délai de 30 jours de la clôture de la souscription de l'émission initiale, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale. Le montant nominal des augmentations de capital décidées en vertu de cette délégation s'imputera sur le montant du plafond stipulé dans la résolution sur la base de laquelle est réalisée l'augmentation de capital initiale et sur le montant du plafond global prévu à la treizième résolution de la présente Assemblée. Au 31 décembre 2013, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.
- Dans sa vingtième résolution, statuant dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et de l'article L. 225-138-1 du Code de commerce et conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-2 et L. 225-129-6 de ce même Code, a autorisé le Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à augmenter le capital social de la Société, par émission de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents à un plan d'épargne entreprise de la Société et des entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, et avec suppression du droit préférentiel de souscription. Le montant nominal maximum de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en vertu de la présente résolution, cumulé avec le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la vingt et unième résolution ci-dessous, ne pourra excéder deux millions huit cent mille euros. Ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la treizième résolution, ci-dessus. Le prix de souscription sera fixé dans les conditions fixées par l'article L. 3332-19 du Code du travail, application d'une décote maximum de 20 % sur la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription. Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Directoire, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement. Le Directoire pourra également décider l'attribution, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émis, le cas échéant, au titre de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues aux articles L. 3332-19 et L. 3332-11-12-13 du Code du travail et que les caractéristiques des autres titres donnant accès au capital de la Société seront arrêtées par le Directoire dans les conditions fixées par la réglementation applicable. La présente délégation prive d'effet, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, la délégation donnée par l'Assemblée générale le 7 juin 2011 dans sa vingtième résolution. Cette délégation a pris fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, le 29 mai 2013, par décision de l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2013 prise en sa seizième résolution. Le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.
- Dans sa vingt et unième résolution, statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 225-138 du Code de commerce, a délégué au Directoire, pour une durée de dix-huit mois, la compétence de décider d'augmenter le capital social dans la proportion et aux époques qu'il fixera, par émission d'actions ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et avec suppression du droit préférentiel de souscription. Le droit de souscrire est réservé aux catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés de Publicis Groupe liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3444-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France ; (ii) ou/et des OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe ; (iii) ou/et tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit des personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe dans la mesure où le recours



à la souscription de la personne autorisée conformément à la présente résolution permettrait aux salariés de filiales localisées à l'étranger de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne salariés équivalentes en termes d'avantage économique à celles dont bénéficieraient les autres salariés de Publicis Groupe. Le montant nominal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en vertu de la présente résolution cumulé avec le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la vingtième résolution ci-avant, ne pourra excéder deux millions huit cent mille euros. Ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la treizième résolution ci-dessus. Le prix d'émission de chaque action de la Société sera fixé par le Directoire par application d'une décote maximum de 20 % sur la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant le prix de souscription de l'augmentation de capital ou, en cas d'augmentation de capital concomitante à une augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne, le prix de souscription de cette augmentation de capital (vingtième résolution). Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Directoire, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement. La présente délégation prive d'effet, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, la délégation donnée par l'Assemblée générale le 7 juin 2011 dans sa vingt et unième résolution.

Cette délégation a pris fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, le 29 mai 2013, par décision de l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2013 prise en sa dix-septième résolution. Le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

Il est précisé qu'aux plafonds fixés par les résolutions ci-dessus s'ajouteront, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.

L'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2013

- Dans sa treizième résolution, a délégué au Directoire, sa compétence pour une durée de vingt-six mois à l'effet de décider l'émission par offre au public ou offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, et suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires, ou valeurs mobilières donnant accès ou pouvant donner accès au capital, en fixant le prix d'émission. Le prix d'émission des titres de capital à émettre ne pourra être inférieur, au choix du Directoire (i) au cours moyen de l'action sur le marché réglementé Euronext Paris, pondéré par les volumes lors de la dernière séance de Bourse précédant la fixation du prix de l'émission ou (ii) au cours moyen de l'action sur le marché réglementé Euronext Paris, pondéré par les volumes arrêté en cours de séance au moment où le prix d'émission est fixé, dans les deux cas, éventuellement diminué d'une décote maximale de 5 %. Le montant nominal de l'augmentation du capital de la Société résultant de l'émission autorisée par la présente résolution s'imputera sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription autorisées par l'Assemblée générale du 29 mai 2012 en application de la quatorzième ou de la quinzième résolution selon qu'il s'agisse d'offre au public ou d'offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier. Ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la treizième résolution de l'Assemblée générale du 29 mai 2012.

Au 31 décembre 2013, Le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa quatorzième résolution, a délégué, pour une durée de vingt-six mois, au Directoire, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou valeurs mobilières diverses donnant ou pouvant donner accès au capital de la Société dans la limite de 10 % du capital social, au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables. Cette nouvelle autorisation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2011 par le vote de sa dix-huitième résolution.

Au 31 décembre 2013, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

Il est précisé qu'aux plafonds fixés par les treizième et quatorzième résolutions ci-dessus s'ajouteront, le cas échéant, le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité desdites délégations.

- Dans sa quinzième résolution, a autorisé le Directoire, pour une durée de trente-huit mois, à consentir aux membres du personnel salarié ainsi qu'aux mandataires sociaux, ou à certains d'entre eux, de la Société ou des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, et dans la limite des textes en vigueur, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre à titre d'augmentation de capital et/ou des options donnant droit à l'achat d'actions acquises par la Société dans les conditions légales. Le nombre total des options ainsi attribuées ouvertes et non levées ne peut donner droit à souscrire à un nombre d'actions supérieur à 3 % du capital social. Ce plafond s'imputera sur le plafond de 5 % mentionné à la vingt-deuxième résolution de l'Assemblée générale du 7 juin 2011 jusqu'à l'expiration de la présente délégation. Tout ou partie de l'exercice des options attribuées en vertu de la présente autorisation est conditionné, à l'atteinte de deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution et mesurées sur trois années. Les attributions d'options effectuées en vertu de la présente autorisation pourront bénéficier, dans les conditions prévues par la loi, aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société, sous réserve que l'exercice des options soit conditionné à l'atteinte de deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution et mesurées sur trois années, et que les actions résultant de l'exercice des options ne représentent pas un pourcentage supérieur à 0,5 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de l'attribution des options par le Directoire (sous réserve des éventuels ajustements mentionnés ci-dessus), qui s'imputera sur le plafond de 3 % du capital social susmentionné. Le prix de



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur le capital

6

souscription ou d'achat des actions sera fixé par le Directoire à la date à laquelle les options seront consenties, sans possibilité de décote, dans les limites et selon les modalités prévues par la loi. Les options pourront être exercées par les bénéficiaires dans un délai de dix ans à compter de leur attribution. Cette nouvelle autorisation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 1^{er} juin 2010 par le vote de sa vingt-quatrième résolution.

Au 31 décembre 2013, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa seizième résolution, statuant dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et de l'article L. 225-138-1 du Code de commerce et conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-2 et L. 225-129-6 de ce même Code, a autorisé le Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à augmenter le capital social de la Société, par émission de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents à un plan d'épargne entreprise de la Société et des entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, et avec suppression du droit préférentiel de souscription. Le montant nominal maximum de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en vertu de la présente résolution, cumulé avec le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la dix-septième résolution ci-dessous, ne pourra excéder deux millions huit cent mille euros. Ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la treizième résolution de l'Assemblée générale du 29 mai 2012. Le prix de souscription sera fixé dans les conditions fixées par l'article L. 3332-19 du Code du travail, application d'une décote maximum de 20 % sur la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription. Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Directoire, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement. Le Directoire pourra également décider l'attribution, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émis, le cas échéant, au titre de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues aux articles L. 3332-19 et L. 3332-11-12-13 du Code du travail et que les caractéristiques des autres titres donnant accès au capital de la Société seront arrêtées par le Directoire dans les conditions fixées par la réglementation applicable. La présente délégation prive d'effet, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, la délégation donnée par l'Assemblée générale le 29 mai 2012 dans sa vingtième résolution.

Au 31 décembre 2013, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa dix-septième résolution, statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 225-138 du Code de commerce, a délégué au Directoire, pour une durée de dix-huit mois, la compétence de décider d'augmenter le capital social dans la proportion et aux époques qu'il fixera, par émission d'actions ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et avec suppression du droit préférentiel de souscription. Le droit de souscrire est réservé aux catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés de Publicis Groupe liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3444-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France ; (ii) ou/et des OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe ; (iii) ou/et tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit des personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe dans la mesure où le recours à la souscription de la personne autorisée conformément à la présente résolution permettrait aux salariés de filiales localisées à l'étranger de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne salariés équivalentes en termes d'avantage économique à celles dont bénéficieraient les autres salariés de Publicis Groupe. Le montant nominal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en vertu de la présente résolution cumulé avec le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la seizième résolution ci-avant, ne pourra excéder deux millions huit cent mille euros. Ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la treizième résolution de l'Assemblée générale du 29 mai 2012. Le prix d'émission de chaque action de la Société sera fixé par le Directoire par application d'une décote maximum de 20 % sur la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant le prix de souscription de l'augmentation de capital ou, en cas d'augmentation de capital concomitante à une augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne, le prix de souscription de cette augmentation de capital (seizième résolution ci-dessus). Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Directoire, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement. La présente délégation prive d'effet, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, la délégation donnée par l'Assemblée générale le 29 mai 2012 dans sa vingt-et-unième résolution.

Au 31 décembre 2013, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

Il est précisé qu'aux plafonds fixés par les seizième et dix-septième résolutions ci-dessus s'ajouteront, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.



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 2013
Délégation à l'effet de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions en faveur des membres du personnel et/ou des mandataires sociaux	1 ^{er} juin 2010 (24 ^e résolution)	38 mois Mis fin par l'AG du 29/05/2013 (15 ^e résolution)	Dans la limite de 6 % du capital	Attribution de 5 949 305 actions nouvelles
Autorisation à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions propres	7 juin 2011 (11 ^e résolution)	26 mois Mis fin par l'AG du 29/05/2013 (12 ^e résolution)	Dans la limite de 10 % du capital par périodes de 24 mois	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société	7 juin 2011 (18 ^e résolution)	26 mois Mis fin par l'AG du 29/05/2013 (14 ^e résolution)	Dans la limite de 10 % du capital ⁽¹⁾	Néant
Délégation à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe	7 juin 2011 (22 ^e résolution)	38 mois Échéance : 07/08/2014	Dans la limite de 5 % du capital ⁽¹⁾	Attribution globale de 1 908 313 actions gratuites nouvelles ou existantes
Délégation à l'effet d'intervenir sur les actions de la Société	29 mai 2012 (12 ^e résolution)	18 mois Mis fin par l'AG du 29/05/2013 (11 ^e résolution)	Dans la limite de 10 % du capital Enveloppe globale maximale : 900 000 000 € Prix unitaire maximum d'achat : 50 €	15 février 2013 : Acquisition de 3 875 139 actions détenues par Dentsu Montant total du rachat : 181 000 000 € Tout autre usage au cours de l'exercice 2013 est répertorié dans la délégation similaire donnée par l'AG du 29/05/2013 (11 ^e résolution exposée ci-après)
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, avec maintien du droit préférentiel, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	29 mai 2012 (13 ^e résolution)	26 mois Échéance : 29/07/2014	Montant nominal maximum : 35 000 000 € ⁽¹⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ⁽²⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel, par offre au public	29 mai 2012 (14 ^e résolution)	26 mois Échéance : 29/07/2014	Dans la limite de 20 % du capital Montant nominal maximum : 14 000 000 € ⁽¹⁾⁽³⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ⁽²⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel, par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier	29 mai 2012 (15 ^e résolution)	26 mois Échéance : 29/07/2014	Dans la limite de 20 % du capital Montant nominal maximum : 14 000 000 € ⁽¹⁾⁽³⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances : 1 200 000 000 € ⁽²⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres	29 mai 2012 (17 ^e résolution)	26 mois Échéance : 29/07/2014	Montant nominal maximal : 35 000 000 € ⁽¹⁾	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des valeurs mobilières en cas d'offre publique initiée par la Société	29 mai 2012 (18 ^e résolution)	26 mois Échéance : 29/07/2014	Montant nominal maximal : 14 000 000 € ⁽¹⁾⁽³⁾	Néant

(1) Ce montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 35 000 000 €, fixé par la treizième résolution de l'AGE du 29 mai 2012.

(2) Ce montant est commun à l'ensemble des titres de créances dont l'émission est déléguée au Directoire par l'AGE du 29 mai 2012.

(3) Ce montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 14 000 000 € fixé par la quatorzième résolution de l'AGE du 29 mai 2012.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur le capital

6

Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2013
Délégation à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel	29 mai 2012 (19 ^e résolution)	26 mois Échéance : 29/07/2014	Dans la limite de 15 % ⁽¹⁾⁽⁴⁾ de l'émission initiale et au même prix que celle-ci. Sous réserve de respect du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée.	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital en faveur des salariés du Groupe	29 mai 2012 (20 ^e résolution)	26 mois Mis fin par l'AG du 29/05/2013 (16 ^e résolution)	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ⁽¹⁾⁽²⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital en faveur de certaines catégories de bénéficiaires localisés à l'étranger permettant la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne à leur profit	29 mai 2012 (21 ^e résolution)	18 mois Mis fin par l'AG du 29/05/2013 (17 ^e résolution)	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ⁽¹⁾⁽³⁾	Néant
Délégation à l'effet d'intervenir sur les actions de la Société	29 mai 2013 (11 ^e résolution)	18 mois Échéance : 29/11/2014	Dans la limite de 10 % du capital Enveloppe globale maximale : 1 365 000 000 € Prix unitaire maximum d'achat : 65 €	Contrat de liquidité : acquisition de 895 548 actions (cours moyen d'achat 57,64 €) et cession de 877 048 actions (cours moyen de vente 58,38 €). Cession de 2 225 822 actions aux bénéficiaires de stock-options Livraison de 940 552 actions gratuites Livraison de 2 096 233 actions (conversion d'Océane 2018)
Autorisation à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions propres	29 mai 2013 (12 ^e résolution)	26 mois Échéance : 29/07/2015	Dans la limite de 10 % du capital par périodes de 24 mois	Néant.
Délégation à l'effet d'augmenter le capital sans droit préférentiel avec faculté de fixation du prix d'émission	29 mai 2013 (13 ^e résolution)	26 mois Échéance : 29/07/2015	Dans la limite des plafonds fixés par les 13 ^e , 14 ^e et 15 ^e résolutions de l'AGE du 29 mai 2012 ⁽¹⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société	29 mai 2013 (14 ^e résolution)	26 mois Échéance : 29/07/2015	Dans la limite de 10 % du capital ⁽¹⁾⁽⁴⁾	Néant
Délégation à l'effet de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions en faveur des membres du personnel et/ou des mandataires sociaux	29 mai 2013 (15 ^e résolution)	38 mois Échéance : 29/07/2016	Dans la limite de 3 % du capital ⁽⁶⁾ Plafond de 0,5 % du capital pour les dirigeants mandataires sociaux ⁽⁷⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital en faveur des salariés du Groupe	29 mai 2013 (16 ^e résolution)	26 mois Échéance : 29/07/2015	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ⁽¹⁾⁽²⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital en faveur de certaines catégories de bénéficiaires localisés à l'étranger permettant la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne à leur profit	29 mai 2013 (17 ^e résolution)	18 mois Échéance : 29/11/2014	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ⁽¹⁾⁽³⁾	Néant

(1) Ce montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 35 000 000 €, fixé par la treizième résolution de l'AGE du 29 mai 2012.

(2) Ce montant s'impute sur le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la résolution ci-dessous.

(3) Ce montant s'impute sur le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la résolution ci-dessus.

(4) Ce montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 14 000 000 € fixé par la quatorzième résolution de l'AGE du 29 mai 2012.

(5) Ce montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 14 000 000 € fixé par la quatorzième ou la quinzième résolution de l'AGE du 29 mai 2012 selon qu'il s'agisse d'offre au public ou d'offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.

(6) Ce plafond s'imputera sur le plafond de 5 % fixé par la vingt-deuxième résolution de l'AGE du 7 juin 2011 jusqu'à l'expiration de la délégation prévue par cette résolution.

(7) Ce plafond s'imputera sur le plafond de 3 % fixé par la présente résolution.



6.3.2 EXISTENCE D' ACTIONS NON REPRÉSENTATIVES DU CAPITAL, NOMBRE ET PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

Il n'existe aucune action non représentative du capital de la Société.

6.3.3 NOMBRE, VALEUR COMPTABLE ET VALEUR NOMINALE DES ACTIONS DÉTENUES PAR L'ÉMETTEUR LUI-MÊME OU EN SON NOM, OU PAR SES FILIALES

ACTIONS PROPRES

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 29 mai 2013, a, dans sa onzième résolution, autorisé le Directoire à procéder ou faire procéder à des achats en vue des objectifs suivants :

- (1) l'attribution ou la cession d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou de son Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation applicable ;
- (2) la remise d'actions pour honorer des obligations liées à des titres ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- (3) la conservation et la remise ultérieure d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du capital ;
- (4) l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Publicis par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant au nom et pour le compte de la Société en toute indépendance et sans être influencé par la Société, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ou toute autre disposition applicable ;
- (5) l'annulation des actions ainsi acquises ;
- (6) la mise en œuvre de toute pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par les autorités de marché.

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

La Société pourra acquérir des actions, céder les actions rachetées ou les transférer à tout moment et par tous moyens dans le respect de la réglementation en vigueur, et notamment par acquisition ou cession en Bourse ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme qui pourrait être réalisée par ce moyen) par offre publique d'achat, de vente ou d'échange, par utilisation de mécanismes optionnels, par utilisation d'instruments dérivés négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré, de ventes à réméré, dans tous les cas soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement ; la Société pourra également conserver les actions rachetées et/ou les annuler sous réserve d'une autorisation donnée par l'Assemblée générale statuant dans sa forme extraordinaire, dans le respect de la réglementation applicable.

Le nombre maximal d'actions pouvant être achetées ne peut excéder 10 % du nombre des actions composant le capital social à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'Assemblée ayant voté cette autorisation et que l'enveloppe globale maximale de cette autorisation est fixée à un milliard trois cent soixante-cinq millions d'euros (1 365 000 000 euros).

Le prix unitaire maximum d'achat a été fixé à 65 euros, étant précisé que ce prix n'est pas applicable au rachat d'actions utilisées pour satisfaire à l'attribution gratuite d'actions aux salariés ou des levées d'options.

Cette autorisation d'une durée de dix-huit mois a mis fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, et a remplacé celle précédemment accordée par la douzième résolution de l'Assemblée générale du 29 mai 2012.

Le descriptif du programme de rachat d'actions a fait l'objet d'une mise en ligne sur le site de Publicis Groupe SA.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur le capital

6

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ACHATS AU TITRE DES DIFFÉRENTS PROGRAMMES DE RACHAT DEPUIS 2009

	Quantité	Prix moyen d'achat (en euros)
Période du 01/01/2009 au 31/12/2009	2 717 068	22,96
Période du 01/01/2010 au 31/12/2010	12 710 327	29,86
Période du 01/01/2011 au 31/12/2011	2 339 802	36,64
Période du 01/01/2012 au 31/12/2012	18 389 396	35,91
Période du 01/01/2013 au 31/12/2013	4 770 687	48,93

Le 15 février 2013, dans le cadre du programme en cours, la Société a acquis le solde des actions détenues par Dentsu, soit 3 875 139 actions, pour un prix total de 181 millions d'euros, ces actions étant destinées à être allouées aux plans d'attribution d'actions de présence et de performance ou de stock-option.

Au titre du contrat de liquidité conclu avec la société CA Cheuvreux, devenue la société Kepler Cheuvreux, la Société a procédé au cours de l'exercice 2013 à l'acquisition de 895 548 actions au cours moyen d'achat de 57,64 euros et a cédé 877 048 actions au cours moyen de vente de 58,38 euros.

La Société a cédé en 2013 au total 2 225 822 actions autodétenues aux bénéficiaires de stock-options qui ont levé leurs options d'achat d'actions pendant l'exercice et a livré, au titre des plans d'actions gratuites, 940 552 actions. La Société a également livré 2 096 233 actions dans le cadre de la conversion de l'Océane 2018.

Le montant des frais de négociation et des honoraires supportés par la Société au cours de l'exercice 2013 pour les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée générale du 29 mai 2012 dans sa douzième résolution puis par l'Assemblée générale du 29 mai 2013 dans sa onzième résolution, s'élève à 70 000 euros.

Au 31 décembre 2013, dans le cadre des différentes autorisations de rachat, Publicis Groupe SA détenait 9 436 116 actions (4,37 %) de son propre capital, pour un prix de revient global de 376 111 116 euros et un prix moyen unitaire de 39,86 euros.

6.3.4 MONTANT DES VALEURS MOBILIÈRES CONVERTIBLES, ÉCHANGEABLES OU ASSORTIES DE BONS DE SOUSCRIPTION, AVEC MENTION DES CONDITIONS ET MODALITÉS DE CONVERSION, D'ÉCHANGE OU DE SOUSCRIPTION

La répartition du capital au 31 décembre 2013, tenant compte de la dilution maximale résultant de l'ensemble des instruments financiers émis par la Société, est la suivante :

Au 31 décembre 2013	Actions détenues	%	Droits de vote	%
Élisabeth Badinter (nominatif)	19 172 340	8,20 %	38 344 680	15,19 %
BlackRock Inc.	13 261 591	5,67 %	13 261 591	5,26 %
Thornburg Investment Management Inc.	12 809 443	5,48 %	12 809 443	5,07 %
Actions autodétenues	9 436 116	4,03 %	0	0,00 %
Public (nominatif et porteur)	161 343 888	68,99 %	170 174 387	67,41 %
Oranes ⁽¹⁾	14 387 208	6,15 %	14 387 208	5,70 %
Bons de souscription d'actions ⁽²⁾	2 887 805	1,24 %	2 887 805	1,14 %
Océanes 2018 ⁽²⁾	567 667	0,24 %	567 667	0,23 %
TOTAL	233 866 058	100,00 %	252 432 781	100,00 %

(1) Au 31 décembre 2013, chaque Orane donne droit lors du remboursement à 9,135 actions et 117 160 actions ont été offertes en compensation des remboursements passés (2009 à 2013).

(2) Instruments dans la monnaie à la date d'arrêté des comptes 2013 (cours au 7 février 2014 : 66,24 €).



Un actionnaire, détenant 1 % du capital social de Publicis Groupe SA au 31 décembre 2013, détiendrait 0,92 % 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 (Océanes, Oranes, bons de souscription d'actions) en prenant pour hypothèse que ces droits seraient satisfaits intégralement par l'émission d'actions nouvelles.

Les modalités de conversion, d'échange ou de souscription des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription figurent à la note 24 des comptes consolidés dans le chapitre 4.6 du présent document.

6.3.5 NANTISSEMENTS, GARANTIES ET SÛRETÉS

Il n'existe pas d'autocontrôle indirect. Au 31 décembre 2013, 3 711 000 actions inscrites au nominatif pur et 40 inscrites au nominatif administré faisaient l'objet d'un nantissement, soit un total de 3 711 040 actions nanties.

NANTISSEMENT PRINCIPAL

Nom de l'actionnaire inscrit au nominatif pur	Bénéficiaire - Créancier gagiste	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	% de capital nant de l'émetteur au 31 décembre 2013
Consorts Badinter	LCF Edmond de Rothschild	09/09/2003	Non indiquée	Accord du créancier gagiste	3 681 000	1,70 %

Aucun actif significatif détenu par les sociétés du Groupe ne fait l'objet d'un nantissement.

6.3.6 PARTICIPATION DES SALARIÉS AU CAPITAL

La participation des salariés au capital social au travers de plans d'épargne d'entreprise et selon la définition de l'article L. 225-102 du Code de commerce au 31 décembre 2013 n'est pas significative.

Il convient d'observer que le FCPE Publicis Groupe détenait, au 31 décembre 2013, 451 497 actions Publicis Groupe. En conséquence, les collaborateurs de Publicis Groupe détenaient à travers le FCPE, à la même date, 0,20 % du capital.

Au 31 décembre 2013, le nombre total d'options restant à lever par l'ensemble des bénéficiaires, est de 7 459 241, dont 1 680 939 sont des options d'achat d'actions exerçables immédiatement et 5 778 302 sont des options de souscription ou d'achat d'actions en cours d'acquisition.

Le Groupe a reconduit son programme de plan d'incentive à long terme avec le « LTIP 2013 ». Ce plan a attribué, en avril 2013, 636 550 actions gratuites à un certain nombre de dirigeants du Groupe sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de quatre ans (sauf pour les Français qui bénéficient d'une période d'acquisition de trois ans, mais ont une obligation supplémentaire de conservation des titres pendant deux ans). De plus, les actions sont soumises à des critères de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité fixés pour l'année 2013.

Un nouveau plan de co-investissement a été mis en place en avril 2013 à l'intention de 200 dirigeants clés du Groupe, leur proposant de souscrire à un programme d'investissement en actions Publicis Groupe. Ce programme repose sur un investissement personnel, en actions à acheter sur le marché. Il est accompagné d'un mécanisme d'incitation à la fidélité et à la performance du Groupe. Les dirigeants-investisseurs recevront sous conditions, après trois ou quatre années de présence, selon la législation des pays, des actions gratuites de fidélité. En complément et sous réserve de la performance de Publicis Groupe comparée à ses pairs en termes de croissance organique et de marge opérationnelle, les dirigeants-investisseurs pourront bénéficier de stock-options de performance.

S'agissant des membres du Directoire - dirigeants mandataires sociaux - conformément aux recommandations AFEP-Medef d'octobre 2008, l'ensemble des actions gratuites et stock-options attribuées sont exclusivement liés directement aux performances du Groupe tant sur sa croissance que sur la marge comparée à celle de ses pairs. Les règles de présence et de détention sont les mêmes pour tous.

Le plan de co-investissement prévoit une attribution de 846 288 actions (dont 28 263 de performance) et 5 949 305 stock-options de performance.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur le capital

Un plan d'attribution d'actions gratuites « LTIP 2013-2015 », a été mis en place en juin 2013 au bénéfice des seuls membres du Directoire. Il prévoit sous condition de présence (trois ans pour les français et quatre pour les autres) de performance (objectifs de croissance et de rentabilité) une attribution de 105 000 actions au total à l'issue d'une période de trois ans (2013, 2014, 2015).

Enfin, après sa réalisation en France en 2009, aux États-Unis en 2010 et son extension à 16 pays en 2011, Publicis Groupe a finalisé le plan « 50 actions gratuites » dans 53 nouveaux pays en février 2013. En raison des particularités de certains régimes juridiques locaux, ce plan prend la forme, dans 27 de ces pays, d'une prime en numéraire de la valeur de 50 actions Publicis Groupe, qui sera versée aux salariés encore présents dans le Groupe en février 2017. Dans les 26 autres pays, 50 actions ont été attribuées à chaque salarié, soit un total de 320 475 actions, sous condition de quatre ans de présence.

Au 31 décembre 2013, le nombre total d'actions gratuites restant à attribuer définitivement aux salariés du Groupe sous condition de présence, et pour certaines, de performance, s'élève à 4 085 605.

Tous les détails concernant les plans d'options et d'actions gratuites (descriptif, mouvements de l'exercice et situation à la clôture) figurent dans la note 28 des comptes consolidés au chapitre 4.6 du présent document.

6.3.7 HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL

Les mouvements du capital social sur les trois dernières années sont les suivants :

Dates	Opérations sur capital	Nombre d'actions	Nominal	Capital
31/12/2010	CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2010	191 645 241	0,40	76 658 096
23/05/2011	Augmentation de capital (livraison d'actions gratuites)	150 575	0,40	60 230
01/09/2011	Augmentation de capital (7 ^e tranche de remboursement des Oranes)	1 562 129	0,40	624 852
31/12/2011	CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2011	193 357 945	0,40	77 343 178
17/02/2012	Réduction de capital (annulation partielle d'actions rachetées auprès de Dentsu)	(10 759 813)	0,40	(4 303 925)
11/04/2012				
10/05/2012				
11/06/2012	Augmentations de capital (conversion de l'Océane 2014 en actions nouvelles)			
10/07/2012				
30/07/2012		25 848 473	0,40	10 339 389
01/09/2012	Augmentation de capital (8 ^e tranche de remboursement des Oranes)	1 562 129	0,40	624 852
31/12/2012	CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2012	210 008 734	0,40	84 003 494
11/04/2013				
19/08/2013	Augmentations de capital (livraison d'actions gratuites)			
22/09/2013				
02/12/2013		292 076	0,40	116 830
05/07/2013	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	1 361 502	0,40	544 600
02/09/2013	Augmentation de capital (9 ^e tranche de remboursement des Oranes)	1 562 129	0,40	624 852
30/09/2013				
31/10/2013	Augmentations de capital (exercice de bons de souscription d'actions)			
30/11/2013				
13/12/2013				
31/12/2013		2 798 937	0,40	1 119 575
31/12/2013	CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2013	216 023 378	0,40	86 409 351



6.4 Informations boursières

6.4.1 PUBLICIS GROUPE EN BOURSE

L'économie mondiale au début de l'année 2013 n'a pas donné de signes fermes de reprise et semble être entrée dans une période de transition au cours du deuxième semestre qui se traduit par une amélioration de la croissance dans certaines économies matures mais un ralentissement des économies émergentes ou en développement. Selon les estimations les plus récentes du FMI, la croissance économique mondiale est passée de 3,1 % en 2012 à 3,0 % en 2013. Dans la zone euro, la croissance est passée de -0,7 % à -0,4 % en 2013 (la France est passée d'une croissance zéro en 2012 à 0,2 % en 2013). Les économies des pays émergents et en développement voient leur croissance varier de 4,9 % en 2012 à 4,7 % en 2013. Les États-Unis et le Japon ont vu leur croissance passer de respectivement 2,8 % en 2012 à 1,9 % en 2013 et de 1,4 % à 1,7 %. L'année a donc été 2013 aura été caractérisée par une forme de rééquilibrage de la croissance mondiale, les perspectives des économies matures s'améliorant et celles des pays émergents en ralentissement persistant. Les estimations du FMI en janvier 2014 prévoient une amélioration de l'économie mondiale à 3,7 %, la jugeant toutefois insuffisante et soumise à des risques plus nombreux.

En l'absence d'événement majeur favorable, l'année 2013 est restée difficile pour le marché publicitaire mondial avec en particulier une dégradation des marchés émergents à la fin de l'année.

Dans ce contexte de légère amélioration de l'économie mondiale et de poursuite de la politique accommodante des banques centrales, les marchés financiers ont, dans l'ensemble, connu de bonnes performances. L'indice CAC a affiché une progression de 17,99 % en 2013 après une hausse de 15,2 % en 2012, sa meilleure performance depuis 2009, clôturant à 4 295,95 points le 31 décembre 2013. En 2013 le comportement boursier du titre Publicis a été en ligne avec ses comparables et a affiché à 46,98 % une performance très supérieure à celle du CAC et également meilleure que celle du SXME (33,18 %).

La position de leader dans le numérique, qui représente 38,4 % du revenu total du Groupe en 2013, la bonne tenue du marché Nord-Américain, la stabilisation de l'Europe, la reprise de la croissance dans les économies émergentes ou en développement ainsi que le très bon niveau de nouveaux budgets engrangés au cours de l'année écoulée sont autant de gages de croissance qui permettent au Groupe d'envisager l'année 2014 avec confiance.

6.4.2 RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS

Le Groupe a poursuivi en 2013 ses relations avec tous les acteurs du marché. Les dirigeants du Groupe ont rencontré au cours de l'année environ 600 investisseurs institutionnels lors de réunions privées, en France, au Danemark, en Suède, au Royaume-Uni, au Canada et aux États-Unis. Publicis Groupe a par ailleurs participé à plusieurs grandes conférences du secteur à Barcelone, aux États-Unis et à Londres ainsi qu'à des conférences internationales visant à promouvoir les actions françaises, à Paris et à Londres.

6.4.3 MARCHÉ DES TITRES

Les informations sur les actions et les instruments financiers qui suivent proviennent des sites Euronext et Bloomberg.

ACTION PUBLICIS GROUPE

- Lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN/FRO000130577) ;
- 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* ; parité : quatre 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 (ticker : PUBGY). L'OTCQX est une plateforme regroupant plus de 300 sociétés issues de 27 pays différents. Cette plateforme est un outil d'information permettant d'assurer l'accès aux investisseurs américains tout en garantissant la transparence des prix.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Informations boursières

6

Évolution du cours sur Euronext Paris au cours de l'exercice 2013 :

- plus haut : 66,51 euros le 31 décembre 2013 ;
- plus bas : 46,11 euros le 2 janvier 2013 ;
- cours moyen : 56,1932 euros.

VOLUMES TRAITÉS ET ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES DIX-HUIT DERNIERS MOIS SUR EURONEXT PARIS

Période	Nombre de séances	Volumes moyens traités par séance ⁽¹⁾		Cours du mois (en euros)				
		Nombre de titres	Capitaux (en milliers d'euros)	Premier cours	Dernier cours	Plus haut	Plus bas	
2012	Septembre	20	906 574	38 930	41	43,55	44,90	40,950
	Octobre	23	665 976	28 448	43,53	41,565	44,645	39,450
	Novembre	22	474 126	20 008	41,44	43,495	43,710	40,670
	Décembre	19	467 007	21 072	43,495	45,25	46,710	43,495
2013	Janvier	22	508 343	24 345	45,515	48,255	49,30	45,375
	Février	20	579 769	28 702	48,49	50,62	51,60	47,83
	Mars	20	520 318	27 227	50,65	52,31	54,09	50,27
	Avril	21	735 253	38 683	52,10	52,82	56,66	50,01
	Mai	22	472 876	26 304	53,03	55,27	57,64	53,03
	Juin	20	625 921	33 711	55,20	54,70	56,26	51,51
	Juillet	23	952 941	55 800	54,87	60,64	63,27	54,76
	Août	22	774 659	44 759	60,20	56,32	61,37	54,97
	Septembre	21	693 233	41 318	56,78	58,82	62,16	56,75
	Octobre	23	664 705	39 349	59,09	61,43	61,59	56,55
	Novembre	21	767 526	49 198	61,43	65,06	65,96	61,27
	Décembre	20	717 666	45 805	64,95	66,51	66,51	61,39
2014	Janvier	22	757 065	50 106	66,60	65,78	68,23	63,86
	Février	20	919 738	61 852	65,75	68,80	70,37	64,08

(1) Volumes traités sur Euronext (hors plateformes alternatives).



OCÉANE PUBLICIS GROUPE 2018 - 1 %

- Lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN : FR0000180127) ;
- Premier jour de cotation : 21 janvier 2002 ;
- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris au cours de l'exercice 2013 :
 - plus haut : 67,524 euros le 31/12/2013,
 - plus bas : 56,136 euros le 01/03/2013,
 - cours moyen : 59,732 euros pour 2013.

Au 31 décembre 2013, 559 278 obligations restaient en circulation.

BONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS (BSA) PUBLICIS GROUPE

- Lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN : FR0000312928) ;
- Premier jour de cotation : 25 septembre 2002 ;
- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris au cours de l'exercice 2013 :
 - plus haut : 36,78 euros le 31/12/2013,
 - plus bas : 14,59 euros le 02/01/2013,
 - cours moyen : 25,6129 euros pour 2013.

Au 31 décembre 2013, 2 845 128 bons de souscription d'actions, exerçables jusqu'en 2022, restaient en circulation.

ORANES PUBLICIS GROUPE

- Lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN : FR0000187783) ;
- Date d'émission : 24 septembre 2002 ;
- Durée : 20 ans.

Les Oranes sont remboursées en actions Publicis Groupe (chaque Orane donnant droit à l'origine à 18 actions Publicis Groupe), à raison d'1,05 par an pour les échéances du 1^{er} septembre 2014 au 1^{er} septembre 2022. L'Assemblée des Oranaires qui s'est tenue le 10 octobre 2013 a approuvé le remboursement obligatoire, sous réserve de l'approbation de la fusion par les actionnaires des deux groupes, de l'intégralité des Oranes en circulation à raison de 9,135 actions par Oranes, dans les jours suivant la fusion.

Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris au cours de l'exercice 2013 :

- plus haut : 461,683 euros le 19/06/2013 ;
- plus bas : 455,633 euros le 20/06/2013 ;
- cours moyen : 459,052 euros pour 2013.



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Informations boursières

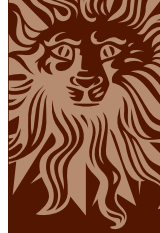
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée générale mixte, ordinaire annuelle et extraordinaire se tiendra le 28 mai 2014 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.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES



8.1	Documents accessibles au public	246	8.5	Table de réconciliation du rapport financier annuel	251
8.2	Responsable du document de référence et attestation	247	8.6	Table de réconciliation du rapport de gestion	252
8.2.1	Responsable du document de référence	247		Commentaire de l'exercice	252
8.2.2	Attestation du responsable du document de référence	247		Éléments de présentation du Groupe	252
8.3	Contrôleurs légaux des comptes	248		Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise	253
8.3.1	Commissaires aux comptes titulaires	248		Information sur la Société et le capital	253
8.3.2	Commissaires aux comptes suppléants	248		Éléments relatifs aux états financiers	254
8.4	Table de concordance du document de référence	249		Rapport de la Présidente du Conseil de surveillance	254



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Documents accessibles au public

8.1 Documents accessibles au public

Pendant la durée de validité du présent document de référence, les statuts de la Société, les procès-verbaux des Assemblées générales ainsi que les rapports du Directoire aux assemblées, les rapports des commissaires aux comptes, et plus généralement tous les documents adressés ou mis à la disposition des actionnaires conformément à la loi peuvent être consultés au siège social de Publicis Groupe SA, 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris.

Les statuts de la Société sont également consultables sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com).

Les comptes sociaux et les comptes consolidés de Publicis Groupe SA pour les exercices clos les 31 décembre 2012 et 31 décembre 2013 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 2012 et 31 décembre 2013 peuvent être consultées au siège social de cette filiale, dans les conditions légales et réglementaires qui lui sont applicables.



8.2 Responsable du document de référence et attestation

8.2.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

M. Maurice Lévy, Président du Directoire de Publicis Groupe SA (« la Société »).

8.2.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste également qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société comme de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, dont les différentes composantes sont indiquées dans la table de réconciliation du chapitre 8.6, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. Le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice 2013, présenté dans le chapitre 4.7 du présent document, ne contient aucune observation.

Les informations financières présentées dans ce document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux :

Le rapport général des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice 2012, présenté dans le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 12 avril 2013 sous le numéro sous le n° D.13-0343, ne contient aucune observation.

Le rapport général des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice 2011, présenté dans le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 mars 2012 sous le numéro sous le n° D.12-0174, ne contient aucune observation.

Fait à Paris, le 4 avril 2014

Maurice Lévy,

Président du Directoire

8.3 Contrôleurs légaux des comptes

8.3.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

ERNST & YOUNG et Autres

Société représentée par M. Vincent de La Bachelerie et Mme Christine Staub

1/2, place des Saisons 92400 Courbevoie - Paris La Défense 1

Désignée par l'Assemblée générale du 4 juin 2007 dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 29 mai 2013 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

MAZARS

Société représentée par M. Loïc Wallaert et Mme Anne-Laure Rousselou

61, rue Henri-Régnauld, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie

Désignée par l'Assemblée générale du 25 juin 1981 dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 7 juin 2011 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

8.3.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

AUDITEX

1/2, place des Saisons 92400 Courbevoie - Paris La Défense 1

Désignée par l'Assemblée générale du 4 juin 2007 dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 29 mai 2013 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

M. Gilles Rainaut

61, rue Henri-Régnauld, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie

Désigné par l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2010, en remplacement de M. Patrick de Cambourg, pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.



8.4 Table de concordance du document de référence

Cf. annexe 1 du règlement européen n° 809/2004

	N° de pages	N° de chapitres
1/ Personnes responsables		
1.1. Identité	247	8.2.1.
1.2. Attestation	247	8.2.2.
2/ Contrôleurs légaux des comptes		
2.1. Identité	248	8.3.
2.2. Changement éventuel	-	NA
3/ Informations financières sélectionnées		
3.1. Informations financières historiques	64	2.1.
3.2. Informations financières intermédiaires	-	NA
4/ Facteurs de risques	90 à 95	2.8.
5/ Informations concernant l'émetteur		
5.1. Histoire et évolution de la Société	65 à 67 ; 222 ; 79 à 81	2.2. ; 6.1.1. à 6.1.4. ; 2.4.10.
5.2. Investissements	82 à 86	2.5.
6/ Aperçu des activités		
6.1. Principales activités	69 ; 73 à 75	2.4.1. à 2.4.3.
6.2. Principaux marchés	75 à 77 ; 174 à 176	2.4.5. ; 2.4.6. et 4.6. (note 27)
6.3. Événements exceptionnels	NA	NA
6.4. Dépendance de l'émetteur	75 à 76 ; 90 à 95	2.4.5. et 2.8.
6.5. Position concurrentielle	78	2.4.8.
7/ Organigramme		
7.1. Description sommaire du Groupe	68	2.3.1.
7.2. Liste des filiales importantes	68	2.3.2.
8/ Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1. Immobilisations corporelles importantes	75	2.4.4.
8.2. Questions environnementales	59	1.4.4.
9/ Examen de la situation financière et du résultat		
9.1. Situation financière	105 à 107	3.4.
9.2. Résultat d'exploitation	99 à 104	3.1. à 3.3.
10/ Trésorerie et capitaux		
10.1. Informations sur les capitaux	106	3.4.2.
10.2. Flux de trésorerie	105	3.4.1.
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	107	3.4.3.
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	107	3.4.4.
10.5. Sources de financement attendues	107	3.4.5.
11/ Recherche et développement, brevets et licences	88 et 89	2.7.
12/ Informations sur les tendances	110	3.7.
13/ Prévisions ou estimations du bénéfice		NA
14/ Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale		
14.1. Informations concernant les membres	8 à 17	1.1.1. à 1.1.3.
14.2. Conflits d'intérêts	15 à 16	1.1.1.4.
15/ Rémunérations et avantages		
15.1. Rémunérations versées et avantages en nature	28 à 44	1.2.
15.2. Provisions pour pensions et retraites	33 ; 154 à 163	1.2.3. et 4.6. (note 21)
16/ Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1. Date d'expiration des mandats	8 à 15	1.1.1.
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	45	1.3.1.
16.3. Informations sur les Comités d'audit et de rémunération	18 à 19	1.1.4.2. et 1.1.4.3.
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	19 à 23	1.1.5.1.



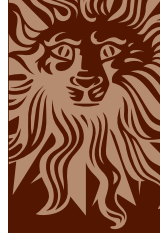
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Table de concordance du document de référence

	N° de pages	N° de chapitres
17/ Salariés		
17.1. Nombre de salariés	136	4.6. (note 3)
17.2. Participations et stock-options	36 à 44	1.2.4. ; 1.2.5 et 1.2.6.
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	237 et 238	6.3.6.
18/ Principaux actionnaires		
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	225 et 226	6.2.1.
18.2. Existence de droits de vote différents	223	6.1.5.
18.3. Contrôle direct ou indirect	227	6.2.2.
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	227	6.2.3.
19/ Opérations avec des apparentés	45 et 46	1.3
20/ Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1. Informations financières historiques	111 à 189 et 193 à 219	4. et 5.
20.2. Informations financières pro forma		NA
20.3. États financiers	111 à 189	4.
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	190 et 220	4.7. et 5.6.
20.5. Date des dernières informations financières		NA
20.6. Informations financières intermédiaires et autres		NA
20.7. Politique de distribution de dividendes	109	3.6.
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	92; 128 et 129; 153 et 154	2.8.2. ; 4.6. (notes 1.3 et 20) ; 5.4 (note 24)
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	185 et 217	4.6. (note 30) et 5.4. (note 25)
21/ Informations complémentaires		
21.1. Capital social	228 à 238	6.3.
21.2. Actes constitutifs et statuts	222 à 224	6.1.5.
22/ Contrats importants	87	2.6.
23/ Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		NA
24/ Documents accessibles au public	246	8.1.
25/ Informations sur les participations	186 à 189	4.6. (note 32)

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés de l'exercice 2012 établis en application des normes IFRS, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 109 à 192 et 193 à 194 du document de référence 2012 déposé à l'AMF le 12 avril 2013 sous le numéro D. 13-0343 ;
- les comptes consolidés de l'exercice 2011 établis en application des normes IFRS, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 97 à 178 et 179 à 180 du document de référence 2011 déposé à l'AMF le 19 mars 2012 sous le numéro D. 12-0174 ;
- l'évolution de la situation financière et du résultat des opérations du Groupe pour l'exercice 2012, présentée aux pages 95 à 106 du document de référence 2012 déposé à l'AMF le 12 avril 2013 sous le numéro D. 13-0343 ;
- l'évolution de la situation financière et du résultat des opérations du Groupe pour l'exercice 2011, présentée aux pages 83 à 93 du document de référence 2011 déposé à l'AMF le 19 mars 2012 sous le numéro D. 12-0174 ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2012 établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 195 à 223 et 224 du document de référence 2012 déposé à l'AMF le 12 avril 2013 sous le numéro D. 13-0343 ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2011 établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 181 à 209 et 210 du document de référence 2011 déposé à l'AMF le 19 mars 2012 sous le numéro D. 12-0174 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice 2012, figurant en pages 90 à 93 du document de référence 2012 déposé à l'AMF le 12 avril 2013 sous le numéro D. 13-0343 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice 2011, figurant en pages 77 à 80 du document de référence 2011 déposé à l'AMF le 19 mars 2012 sous le numéro D. 12-0174 ;
- les parties non incluses des documents de référence 2012 et 2011 sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par le présent document de référence.



8.5 Table de réconciliation du rapport financier annuel

Afin de faciliter la lecture du rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier, dans le présent document de référence, les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

Rubrique du rapport financier annuel	N° de pages	Chapitres
1. Comptes annuels	194 à 219	5.1. à 5.5.
2. Comptes consolidés	112 à 189	4.1. à 4.6.
3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	220	5.6.
4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	190 à 191	4.7.
5. Rapport de gestion comprenant au minimum les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-2, L. 225-100-3 et L. 225-211 alinéa 2 du Code de commerce		
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	99 à 100 ; 108 ; et 82 à 86	3.1. 3.5. et 2.5.
Description des principaux risques et incertitudes	90 à 95 ; 159 à 163 et 171 à 174	2.8. 4.6. (notes 22 et 26).
Utilisation des instruments financiers	167 à 174	4.6. (notes 25 et 26)
Conséquences sociales et environnementales de l'activité	49 à 62	1.4.
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts ou du capital	222 à 224	6.1.5.
Rachat par la Société de ses propres actions	222 à 224 ; 228 à 234 et 235 à 236	6.1.5. 6.3.1. et 6.3.3.
Délégations en cours de validité	228 à 234	6.3.1.
Actionnariat, structure et évolution du capital	225 à 238	6.2. et 6.3.
Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition	227	6.2.3.
Restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	222 à 224	6.1.5.
Accord prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	30 à 35	1.2.3.
6. Déclaration des personnes assumant la responsabilité du rapport de gestion	247	8.2.2.
7. Honoraires des commissaires aux comptes	185	4.6 (note 31)
8. Rapport de la Présidente du Conseil de surveillance établi en application de dispositions légales	19 à 25	1.1.5.
9. Rapport des commissaires aux comptes sur le contrôle interne	26	1.1.6.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Table de réconciliation du rapport de gestion

8

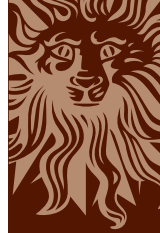
8.6 Table de réconciliation du rapport de gestion

COMMENTAIRE DE L'EXERCICE

	N° de pages	Chapitres
Situation et activité de la Société et du Groupe	64 et 69 à 81	2.1. ; 2.4.
Résultats de l'activité de la Société et du Groupe	112 à 114 194 ; 195 ; 217 à 219	4.1. à 4.3. ; 5.1. ; 5.2. ; 5.4. (note 26) ; 5.5.
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	99 à 108 82 à 86	3.1. à 3.5. et 2.5.
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	86 ; 185 ; 217	2.5.2. ; 4.6. (note 30) ; 5.4. (note 25)
Évolution prévisible de la Société et du Groupe	79 à 81 ; 86 et 110	2.4.10. ; 2.5.3. ; 3.7.
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montants des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %	109	3.6.
Prises de participations ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République Française	82 à 86	2.5.1.

ÉLÉMENTS DE PRÉSENTATION DU GROUPE

	N° de pages	Chapitres
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	90 à 95	2.8.
Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers	167 à 174	4.6. (notes 25 et 26)
Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	94 ; 159 à 164 et 171 à 174	2.8.5. et 4.6. (notes 22 et 26)
Conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris Seveso) et engagements sociétaux en faveur du développement durable et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion de la diversité	49 à 62	1.4.
Activité en matière de recherche et développement	88 et 89	2.7.



ÉLÉMENTS RELATIFS AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

	N° de pages	Chapitres
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ses mandataires durant l'exercice	8 à 16	1.1.1.
Rémunération totale et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social	28 à 44	1.2.
Engagements de toutes natures, pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	28 à 44	1.2.
Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et les dix premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	38 à 42 237 et 238	1.2.4. (tableaux 4, 5, 8 et 9) et 6.3.6.
Conditions de levée et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	35 et 38	1.2.3 et 1.2.4. (tableau 4)
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	35 et 39 176 à 183	1.2.3 et 1.2.4. (tableaux 6 et 7) et 4.6 (note 28)
Opérations des dirigeants et des personnes liées sur les titres de la Société	44	1.2.6.

INFORMATION SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

	N° de pages	Chapitres
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts ou du capital	222 à 224	6.1.5.
Pouvoir du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	222 à 224 et 228 à 234 ; 235 à 236	6.1.5. 6.3.1. et 6.3.3.
Détails des achats et des ventes d'actions propres au cours de l'exercice	235 à 236	6.3.3.
Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	164 à 167	4.6. (note 24)
Délégations en cours de validité	228 à 234	6.3.1.
Structure et évolution du capital de la Société	225 à 227 et 228 à 238	6.2. et 6.3
Actionnaires significatifs et droits de vote	225 à 227	6.2.1.
Actionnariat salarié	237 à 238	6.3.6.
Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition	227	6.2.3.
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société	222 à 224	6.1.5.
Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu de l'article L. 233-7 du Code de commerce	225 à 227	6.2.1.
Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote		NA
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	30 à 35	1.2.3.

**INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**

Table de réconciliation du rapport de gestion

ÉLÉMENTS RELATIFS AUX ÉTATS FINANCIERS

	N° de pages	Chapitre
Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	219	5.5.
Information sur les délais de paiement	108	3.5.

RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	N° de pages	Chapitre
Sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance et les procédures de contrôle interne	19 à 25	1.1.5.
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport de la Présidente du Conseil de surveillance	26	1.1.6.

Publicis Groupe S.A.

Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 86 409 351,20 euros

Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris - 542 080 601 RCS Paris

