



PUBLICIS GROUPE

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2011

RAPPORT FINANCIER ANNUEL



# Sommaire

Profil	1
Le message du Président	3
Le message de la Présidente	4
<b>1 PRÉSENTATION DU GROUPE</b>	<b>5</b>
1.1 Chiffres clés	6
1.2 Historique du Groupe	7
1.3 Organigramme	10
1.4 Activités et stratégie	11
1.5 Investissements	21
1.6 Contrats importants	25
1.7 Recherche et développement	26
1.8 Facteurs de risque ❖	28
1.9 Responsabilité Sociale de l'Entreprise	33
<b>2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>35</b>
2.1 Membres du Directoire et du Conseil de surveillance ❖	36
2.2 Informations sur le Comité exécutif (« P12 »)	46
2.3 Le Strategic Leadership Team	47
2.4 Fonctionnement des Comités du Conseil de surveillance	48
2.5 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 ❖	51
2.6 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport de la Présidente du Conseil de surveillance ❖	56
2.7 Rémunération et avantages ❖	57
2.8 Opérations réalisées sur les titres Publicis Groupe par les dirigeants et les personnes qui leur sont liées	72
2.9 Opérations avec les apparentés	73
2.10 Code de déontologie	81
<b>3 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE</b>	<b>83</b>
3.1 Introduction	85
3.2 Croissance organique	87
3.3 Analyse des résultats consolidés ❖	88
3.4 Situation financière et trésorerie ❖	90
3.5 Publicis Groupe SA ❖ (société mère du Groupe)	93
3.6 Politique de distribution de dividendes	94
3.7 Tendances	95
<b>4 COMPTES CONSOLIDÉS - EXERCICE 2011 ❖</b>	<b>97</b>
4.1 Compte de résultat consolidé	98
4.2 État de résultat global consolidé	99
4.3 Bilan consolidé	100
4.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés	101
4.5 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	102
4.6 Notes annexes aux états financiers consolidés	104
4.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	179
<b>5 COMPTES SOCIAUX - EXERCICE 2011 ❖</b>	<b>181</b>
5.1 Compte de résultat	182
5.2 Bilan	183
5.3 Tableau des flux de trésorerie	185
5.4 Notes annexes aux comptes de Publicis Groupe SA	186
5.5 Résultats de la société Publicis Groupe SA au cours des cinq derniers exercices	209
5.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	210
<b>6 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 2011</b>	
6.1 Renseignements sur la Société ❖	212
6.2 Actionnariat ❖	215
6.3 Renseignements sur le capital ❖	220
6.4 Informations boursières	229
<b>7 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</b>	<b>233</b>
<b>8 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>235</b>
8.1 Documents accessibles au public	236
8.2 Responsable du document de référence et attestation ❖	237
8.3 Contrôleurs légaux des comptes	238
8.4 Table de concordance du document de référence	239
8.5 Table de réconciliation du rapport financier annuel	242
8.6 Table de réconciliation du rapport de gestion	243



# PUBLICIS GROUPE

## DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2011 RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent document de référence contient l'ensemble des éléments du rapport financier annuel.

### Profil

**3<sup>e</sup> groupe mondial de communication**

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

Présent dans **109 pays** sur les 5 continents,  
Publicis Groupe compte environ **53 000** collaborateurs

**Leader en communication numérique**  
**30,6 %** des revenus en 2011

**Créativité reconnue**

**Numéro 1 en Performance Créative** (depuis 2004-Gunn Report)



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 mars 2012, 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](http://www.publicisgroupe.com) et sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers : [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).





## Le message du Président

 Maurice Lévy

---

Nous pensions, au début de l'année 2011, que nous étions repartis pour un cycle de croissance et que la crise était derrière nous. La seule inquiétude qui demeurait concernait les dettes souveraines, et j'imaginai mal que la confiance des investisseurs dans les dettes de pays européens puisse être ébranlée, et provoque ainsi une crise d'une telle ampleur.

L'année a connu un premier semestre de bonne croissance et un second de grandes difficultés. Dans ce contexte, Publicis a une fois de plus réussi à dégager une croissance largement supérieure au marché et une marge très satisfaisante.

De cela, je tiens à remercier d'abord nos clients pour leur confiance et leur fidélité, ensuite nos équipes pour leur dévouement et leur talent. Ils ont traversé une année difficile, se sont donné beaucoup de mal et je suis fier d'eux, de même que je suis très fier de l'équipe qui m'entoure.

À côté du Directoire et du P12 (Comité exécutif) nous avons créé le Strategic Leadership Team qui compte, outre les membres du P12, quelques-uns des plus brillants talents de Publicis Groupe. Je suis sûr que leur participation à notre réflexion stratégique va nous permettre d'aller encore plus vite et toujours plus haut.

En 2011, nous avons poursuivi notre stratégie autour de nos deux axes bien identifiés : le numérique et les marchés émergents. Nous avons mené des acquisitions ciblées dans ces deux domaines, ce qui nous autorise à aborder 2012 avec des actifs enrichis, qui devraient nous permettre de poursuivre notre croissance de manière forte et durable, et ce d'autant plus que nous avons connu en 2011 une année record en New Business.

L'avenir ne sera plus aux cycles longs et nous pouvons craindre de nous trouver confrontés à une succession de crises courtes et violentes, d'où la nécessité d'être beaucoup plus agiles, beaucoup plus rapides dans nos décisions et notre organisation, et adaptables aux situations les plus inattendues. C'est le défi que nous nous lançons, qui suppose que la créativité et l'innovation que nous mettons au service de nos clients, nous sachions les mettre au service de notre organisation et de nos choix opérationnels.

Maurice Lévy  
Président du Directoire



## Le message de la Présidente

Élisabeth Badinter

Dans les chiffres, comme dans les faits, l'entreprise a réalisé, à tous les niveaux, une année 2011 formidable.

Pourtant, la conjoncture n'est guère favorable et nos horizons ont perdu leur visibilité.

Mais les difficultés n'ont jamais freiné le Groupe, bien au contraire. Elles exacerbent sa pugnacité, en confère une fois encore la façon dont il a su réagir au climat difficile de 2011 : les performances ont dépassé les prévisions, s'inscrivant parmi les meilleures du secteur.

Dans ce contexte, je suis particulièrement heureuse que Maurice Lévy ait accepté, à ma demande expresse, de poursuivre sa mission à la tête du Groupe. Aucune entreprise n'a jamais eu meilleur capitaine et il est rassurant qu'il soit à la barre dans une période d'une extrême difficulté pour l'économie française, européenne, mondiale.

Sa grande expérience tant pour l'intégration des sociétés acquises que dans la traversée de périodes tumultueuses, nous est indispensable et c'est avec la certitude qu'il saura nous mener à bon port que le Conseil de surveillance lui a renouvelé sa confiance.

Cette confiance inclut bien sûr, les femmes et les hommes de Publicis.

En 2011, une nouvelle fois, nos équipes ont marqué leur détermination à tenir le cap et à avancer. Leur esprit de conquête n'a jamais été aussi vivace et les résultats sont à la mesure de l'énergie déployée !

Au nom du Conseil de surveillance, et en mon nom propre, je tiens à les féliciter et à les remercier, pour leurs efforts et la qualité de leur engagement.

Lorsque je mesure combien notre Groupe a évolué ces dernières années, je suis toujours étonnée de la rapidité et de la constance de sa transformation. Quelle audace aura-t-il fallu pour conduire l'entreprise là où elle évolue aujourd'hui !

Cette audace nous en aurons encore besoin dans les années qui viennent, sans nous départir d'une extrême vigilance. Alors que les économistes nous annoncent un avenir des plus sombres, en particulier pour 2012, nous nous préparons à naviguer au plus près, avec une gestion la plus rigoureuse et la plus sûre possible.

Nous avons certes fait en sorte d'être armés pour affronter les années à venir.

Et nous allons continuer à nous profiler pour accompagner les mutations d'un monde où tout - enjeux économiques, sociaux, politiques, mondiaux et locaux - est désormais lié.

Fidèles à notre stratégie qui chaque année confirme sa pertinence, nous allons la poursuivre et investir pour consolider l'avenir : nous avons déployé tout grand nos antennes pour saisir de nouvelles opportunités.

La qualité et la solidité de notre bilan nous en donnent la capacité : disposer des ressources pour poursuivre la transformation et l'expansion du Groupe est un atout fondamental en période de crise.

Auquel il faut rajouter, tous aussi essentiels, nos valeurs, la récurrence de nos performances, notre prudence légendaire, l'esprit combatif de nos collaborateurs, et aussi leurs talents créatifs et commerciaux reconnus et appréciés partout dans le monde...

Ce sont depuis toujours les fondamentaux de Publicis et aussi ses moteurs : la force de leur ancrage a fait ses preuves et nous permet d'aborder l'avenir avec confiance.

Élisabeth Badinter

Présidente du Conseil de surveillance



# PRÉSENTATION DU GROUPE

<b>1.1 Chiffres clés</b>	<b>6</b>	<b>1.5 Investissements</b>	<b>21</b>
Principaux chiffres clés	6	1.5.1 Principaux investissements réalisés au cours des trois dernières années	21
<b>1.2 Historique du Groupe</b>	<b>7</b>	1.5.2 Principaux investissements en cours	23
		1.5.3 Principaux investissements à venir	24
<b>1.3 Organigramme</b>	<b>10</b>	<b>1.6 Contrats importants</b>	<b>25</b>
1.3.1 Description sommaire du Groupe	10	<b>1.7 Recherche et développement</b>	<b>26</b>
1.3.2 Liste des filiales importantes	10	<b>1.8 Facteurs de risque</b>	<b>28</b>
<b>1.4 Activités et stratégie</b>	<b>11</b>	1.8.1 Risques liés au secteur de la publicité et de la communication	28
1.4.1 Introduction	11	1.8.2 Risques réglementaires et juridiques	30
1.4.2 Stratégie	11	1.8.3 Risques liés aux acquisitions	30
1.4.3 Principales activités et organisation du Groupe	15	1.8.4 Risques liés à la présence internationale du Groupe	31
1.4.4 Patrimoine	17	1.8.5 Risques financiers	31
1.4.5 Principaux clients	18	1.8.6 Assurances et couvertures de risque	32
1.4.6 Principaux marchés	19	<b>1.9 Responsabilité Sociale de l'Entreprise</b>	<b>33</b>
1.4.7 Saisonnalité de l'activité	20		
1.4.8 Concurrence	20		
1.4.9 Contexte réglementaire	20		

## 1.1 Chiffres clés

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes internationales, les comptes consolidés du Groupe publiés au titre des exercices présentés ont été établis selon les normes comptables internationales IAS/IFRS et les interprétations IFRIC applicables au 31 décembre 2011 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 2011, 2010 et 2009 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

Données extraites du compte de résultat	2011	2010	2009
En millions d'euros, à l'exception des % et des données par action (en euros)			
Revenu	5 816	5 418	4 524
Marge opérationnelle avant amortissements	1 034	967	772
En % du revenu	17,8 %	17,8 %	17,1 %
Marge opérationnelle	931	856	680
En % du revenu	16,0 %	15,8 %	15,0 %
Résultat opérationnel	914	835	629
Bénéfice net (Part du Groupe)	600	526	403
Bénéfice net par action <sup>(1)</sup>	2,96	2,60	1,99
Bénéfice net par action (dilué) <sup>(2)</sup>	2,64	2,35	1,90
Dividende attribué à chaque action	0,70	0,70	0,60
Free cash flow avant variation du besoin en fonds de roulement	704	646	524
Données extraites du bilan	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Total de l'actif	16 450	14 941	12 730
Capitaux propres, part du Groupe	3 898	3 361	2 813

(1) Le nombre moyen d'actions utilisé pour le calcul du bénéfice net par action s'élève à 202,5 millions d'actions pour l'année 2011, 202,1 millions d'actions pour l'année 2010 et 202,3 millions d'actions pour l'année 2009.

(2) Le nombre moyen d'actions utilisé pour le calcul du bénéfice net par action (dilué) s'élève à 237,1 millions d'actions pour l'année 2011, 235,5 millions d'actions pour l'année 2010 et 220,9 millions d'actions pour l'année 2009. 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. En 2011, tous ces instruments sont dilutifs.



## 1.2 Historique du Groupe

En 1926, Marcel Bleustein-Blanchet crée une entreprise de publicité nommée Publicis, « Publi, comme publicité, et six comme 1926 ». Son ambition est de faire de la publicité un véritable métier, avec une valeur sociale, des méthodes et une déontologie exigeantes, et de développer Publicis comme un « pionnier 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

# 1

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 ainsi clairement sa volonté de placer le numérique au cœur de ses activités.

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

Avec l'acquisition de Digitas fin 2006 qui lui permet de doubler son exposition à la communication interactive, Publicis Groupe amorce son évolution vers les activités digitales, 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 et d'accélérer son déploiement international.

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.



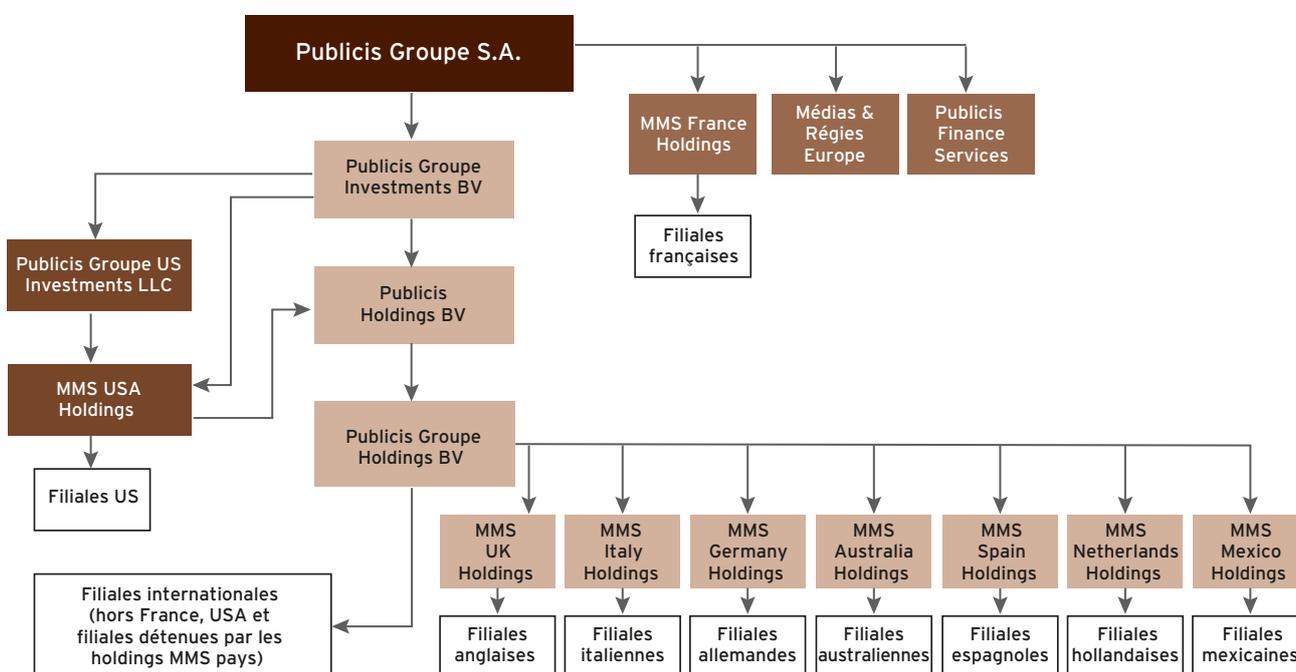
Ainsi devant le succès avéré de sa stratégie, le Groupe a poursuivi en 2010 ses investissements dans les activités digitales et dans des régions du monde à forte croissance, comme la Chine, le Brésil et l'Inde. Ces deux piliers de la stratégie, le numérique et les pays à forte croissance, représentent à fin 2010 près de la moitié des revenus de Publicis Groupe. Ces investissements ciblés des trois dernières années confortent sa position de leader dans le numérique et améliorent sensiblement sa présence dans les régions du monde promises à un fort développement.

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 Bigfuel, unique agence spécialisée dans les réseaux sociaux, basée à New York, renforçant de façon très solide ses positions dans le numérique et à également acquis les agences Talent et DPZ au Brésil et Genedigi en Chine.

## 1.3 Organigramme

### 1.3.1 DESCRIPTION SOMMAIRE DU GROUPE

#### ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2011 <sup>(1)</sup>



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 2.1 « Membres du Directoire et du Conseil de surveillance »).

### 1.3.2 LISTE DES FILIALES IMPORTANTES

La liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2011 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 2011 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 2011 à aucune prise de participation significative dans une société ayant son siège en France.

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



## 1.4 Activités et stratégie

### 1.4.1 INTRODUCTION

---

Présent dans 109 pays sur les cinq continents et dans plus de 200 villes, Publicis Groupe rassemble environ 53 000 collaborateurs au 31 décembre 2011. Outre sa place de 3<sup>e</sup> 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 en Chine 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 la publicité classique (qui représentait, en 2011, 31 % des revenus du Groupe comparé à 33 % en 2010), les agences spécialisées et services marketing - SAMS - (qui représentaient, en 2011, 50 % des revenus du Groupe contre 47 % en 2010, et incluent toutes les activités numériques) et les activités media (qui représentaient, en 2011, 19 % des revenus du Groupe comparé à 20 % en 2010).

Avec la création de la plateforme VivaKi en juin 2008, initiative stratégique accueillant Starcom MediaVest, ZenithOptimedia, Digitas et Denuo, puis le rachat en octobre 2009 de Razorfish, détenue par Microsoft, deuxième agence interactive au monde après Digitas, et le rachat de Rosetta en 2011, Publicis Groupe conforte durablement sa position de leader dans le numérique, avec 30,6 % des revenus du Groupe issus de la communication digitale et interactive, alors que le numérique ne représentait que 7 % du revenu en 2006.

Les activités numériques sont gérées soit au sein de structures autonomes spécialisées et dédiées telles Digitas, 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, la position transversale de VivaKi Nerve Center, qui accueille et développe les nouvelles technologies nécessaires à tous ses clients, lui permet de mettre à la disposition de toutes les entités du Groupe ses compétences et ses capacités. VivaKi Nerve Center 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...), 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 qui mêlent le numérique et l'analogique, dont on peut mesurer et analyser les performances ainsi que le retour sur investissement.

### 1.4.2 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 encore notre secteur : 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 dans les services marketing et agences spécialisées - SAMS - et dispose aujourd'hui d'un potentiel de croissance très intéressant.

Près de 20 ans plus tard, Publicis Groupe, en droite ligne avec ses choix et attentif aux évolutions du marché, notamment la rapide fragmentation des media et des consommateurs, 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



## PRÉSENTATION DU GROUPE

### Activités et stratégie

et deuxième agences de communication interactive et enfin Rosetta en 2011. 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.

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'acquisition de Digitas puis de Razorfish et Rosetta, augmentant de manière très importante la part de ses revenus dans le numérique. De même, 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 à deux chiffres, 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 du VivaKi Nerve Center, 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 Digitas ou Razorfish et sur toutes les compétences numériques intégrées au sein des réseaux - Leo Burnett, Publicis Worldwide, Saatchi & Saatchi, ZenithOptimedia, Starcom MediaVest Group mais aussi MSLGROUP ou Publicis Healthcare Communications Group. L'offre de Publicis Groupe est véritablement unique, répondant à toutes les nouvelles contraintes technologiques et à tous les besoins des clients du Groupe qui bénéficient de tous les développements et partenariats du VivaKi Nerve Center.

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, c'est également l'approche de plus en plus souvent retenue avec succès 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.

L'application la plus visible de ce nouveau modèle a été lancée en juin 2008 avec la création de VivaKi et du VivaKi Nerve Center, mutualisant les moyens entre les réseaux ZenithOptimedia, Starcom MediaVest Group, Digitas, Razorfish et Denuo. Cette structure permet de tirer le meilleur avantage de l'effet de taille et des talents réunis dans ces ensembles au profit des clients du Groupe.

Le Groupe a créé, dans le cadre du VivaKi Nerve Center, 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 bénéficieront 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 du VivaKi Nerve Center, offrant ainsi à toutes les structures du Groupe les solutions numériques les plus avancées ;
- de favoriser, grâce à la taille de VivaKi, 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.

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 et à un important investissement devant permettre l'installation d'un ERP visant à mettre en place un système d'information unique, transversal et mondial dont le déploiement débute en 2012.

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

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 des agences spécialisées et services marketing - SAMS ;
- en accélérant la croissance du Groupe sur des économies émergentes ciblées. Le Groupe souhaite développer, essentiellement par acquisitions, sa présence sur les marchés à forte croissance qu'il estime prometteurs 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 media avec l'émergence, puis l'explosion d'Internet, de Google, Microsoft, l'apparition des réseaux sociaux - Facebook, YouTube, MySpace, Twitter - le développement de la télévision numérique et la multiplication des canaux, enfin le changement des modes de consommation et du consommateur, la fragmentation et la complexification 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 30,6 % en 2011. De même, le Groupe a élargi sa présence dans les économies à forte croissance qui représentent aujourd'hui 24,3 % du revenu. En 2011 seulement, le groupe a réalisé douze acquisitions dans les pays émergents, dont cinq en Chine, trois au Brésil, une en Argentine, une en Inde, une en Pologne et une en Afrique du Sud qui représentent en nombre près de la moitié des acquisitions réalisées sur l'exercice. Cette orientation stratégique se poursuivra 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 52,4 % en 2011.

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, 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. Le VivaKi Nerve Center 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*).

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.

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.



## 1.4.3 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 classique ;
- les agences spécialisées et de services marketing - SAMS - (qui incluent l'offre numérique) ;
- le conseil et l'achat media.

### Publicité classique

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, Kaplan Thaler à New York, Marcel à Paris et Bartle Bogle Hegarty (détenu à 49 %) 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)** : détenu à 49 % par Publicis Groupe, ce réseau basé à Londres possède des plateformes régionales à Mumbai, New York, São Paulo, Shanghai et Singapour ;
- **Autres agences** : The Kaplan Thaler Group à New York, agence de communication globale réputée pour son talent à créer des temps forts dans de nombreux domaines.



## PRÉSENTATION DU GROUPE

Activités et stratégie

1

### 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 au sein de VivaKi les agences « tout numérique » comme Digitas et Razorfish et Big Fuel (acquise en 2011), Denuo, agence spécialisée dans le conseil et la veille dans le domaine des nouvelles technologies (Internet, jeux vidéos, téléphone mobile, iPods) et d'autre part toutes les agences intégrées aux divers réseaux de publicité de media du Groupe. Les activités numériques comprennent également Rosetta agence acquise en 2011, spécialisée dans le marketing numérique dotée d'une capacité d'expertise et de consulting forte dans ce domaine, qui demeure à l'extérieur de VivaKi. 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,
- **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,
- **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 les entités de VivaKi : 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.

Regroupant, depuis juin 2008, Starcom MediaVest Group, ZenithOptimedia, Digitas, Razorfish, VivaKi permet de répondre à tous les besoins des annonceurs en leur offrant des solutions adaptées. Il réunit tous les moyens d'études, de recherches, les outils et talents au sein du VivaKi Nerve Center, offrant ainsi à toutes les structures du Groupe les solutions numériques les plus avancées.

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 en 2011, 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 285 millions d'euros en 2011.

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

## 1.4.4 PATRIMOINE

Le Groupe opère dans plus de 200 villes dans le monde. À l'exception du patrimoine immobilier mentionné ci-dessous, le Groupe est locataire de ses bureaux dans la plupart des villes où il opère. Au 31 décembre 2011, la valeur nette comptable des actifs immobiliers détenus en pleine propriété par le Groupe s'élevait à 172 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 m<sup>2</sup> de bureaux, occupés par les sociétés du Groupe, et 1 500 m<sup>2</sup> de surfaces commerciales, occupées par publicisdrugstore ainsi que deux salles de cinéma ouvertes au public.

Publicis Groupe a choisi de réévaluer cet immeuble à sa juste valeur lors du passage aux IFRS et de considérer cette valeur comme le coût par convention à la date de transition. À cette date, la juste valeur de cet immeuble s'élevait à 164 millions d'euros représentant un ajustement de 159 millions d'euros par rapport à sa valeur établie selon les normes comptables antérieures. L'évaluation a été effectuée par un expert indépendant, selon la méthode de la capitalisation des loyers.

Le principal actif détenu en crédit-bail, dont la valeur nette dans les comptes consolidés du Groupe s'élève à 56 millions d'euros au 31 décembre 2011, 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 2011 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 2011, 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.



## PRÉSENTATION DU GROUPE

Activités et stratégie

### 1.4.5 PRINCIPAUX CLIENTS

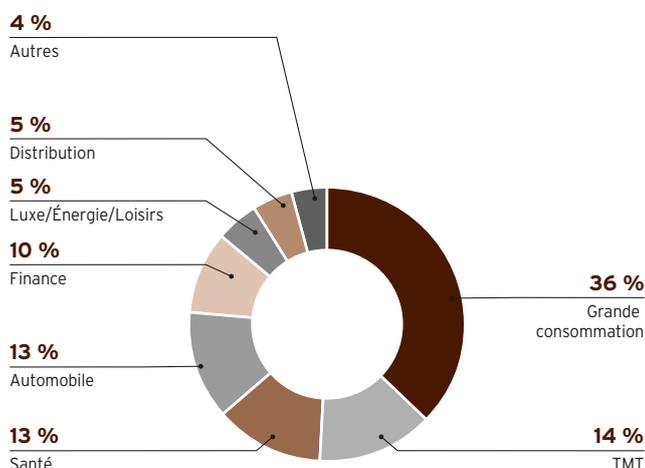
Publicis Groupe dispose d'un portefeuille clients diversifié et représentatif de l'économie mondiale. Le Groupe compte parmi ses clients un grand nombre occupant une position de leader mondial dans leur secteur (environ la moitié du revenu est réalisée avec des clients internationaux, c'est-à-dire dont le budget est géré dans plus de cinq pays) ou une position de leader national. Les trente premiers clients représentent 46 % 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 2011 sont indiqués ci-dessous :

- **Publicis Worldwide** : BNP Paribas, Citigroup, Deutsche Telekom, France Télécom, Groupe Carrefour, L'Oréal, LG Electronics, Luxottica, Nestlé, Procter & Gamble, Qantas, Renault, sanofi, Siemens, UBS, Wal Mart ;
- **Leo Burnett** : Allstate, Coca-Cola Company, Diageo, Dubai Holding, Fiat Groupe, General Motors, Hallmark, Kellogs/Keebler, McDonald's, Nintendo, Philip Morris International, Philip Morris USA, Procter & Gamble, Samsung, Sony ;
- **Saatchi & Saatchi** : ABInbev, Deutsche Telekom, Diageo, General-Mills, Groupe Carrefour, Honda, JC Penney, Kraft, Lenovo, Mead Johnson, Novartis, Petrobras, Procter & Gamble, Toyota, Visa ;
- **Starcom MediaVest Group** : Allstate, Bank of America, Bristol-Myers Squibb, Coca-Cola Company, Comcast, General Motors, Kellogg/Keebler, Kraft, Mars, Microsoft, Procter & Gamble, Research in Motion, Samsung, Wal-Mart, Walt Disney ;
- **ZenithOptimedia** : Deutsche Telekom, Fielmann Optical, Fox, General-Mills, JP Morgan, L'Oréal, LVMH, Nestlé, PPR, Reckitt Benckiser, Richemont Groupe, Telefonica, Toyota, Verizon, Walt Disney ;
- **Publicis Healthcare Communications Group** : Abbott Laboratories, Astellas, AstraZeneca, Biovail, Boehringer, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly, Glaxo Smith Kline, Merck & Co, Novartis, Pfizer, Procter & Gamble, sanofi, Shire, Takeda Pharm ;
- **Digitas** : American Express, AstraZeneca, Bank of America, Comcast, Daimler, Delta Airlines, General Motors, Kraft, Microsoft, Nissan, Pfizer, Procter & Gamble, Research in Motion, State Farm, Sun Trust ;
- **Razorfish** : AT&T, Best Buy, Daimler, Delta Airlines, Ford, Intel, Kraft, JCPenney, Kellogs/Keebler, Microsoft, Research in Motion, SAB-Miller, State Farm, Unilever, Volkswagen ;
- **Rosetta Marketing Group** : Apple, Citizens Bank, Danone, Deutsche Telekom, Forest Laboratories, Luxottica, Microsoft, MSC Industrial, Nationwide, Otsuka, Purdue Pharma, Research in Motion, Rogers Communications, Safeguard Properties, US Mint.

Le 24 janvier 2012, Publicis Groupe a été informé de la perte du budget media de General Motors. Ce budget, confié à Starcom, représente environ 0,5 % du budget total du Groupe en année pleine. Le contrat prendra fin en juin 2012.

En 2011, les secteurs d'activité des clients du Groupe se répartissent comme suit dans le revenu total :



La répartition du revenu par grands secteurs clients reflète la totalité des grands acteurs économiques et la structure du portefeuille demeure stable. Plus de 50 % de ce portefeuille clients présente une bonne résistance aux fluctuations de l'économie.



## 1.4.6 PRINCIPAUX MARCHÉS

Les dépenses publicitaires mondiales font l'objet de publications régulières par divers organismes de prévision tels que ZenithOptimedia (Publicis Groupe), GroupM (WPP) ou encore Magna (Interpublic Group of Cos), Nielsen... Les données prévisionnelles publiées par ces organismes sont des intentions de dépenses media (achat d'espace) par les annonceurs, 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...).

### DÉPENSES PUBLICITAIRES MONDIALES PAR GRANDES ZONES GÉOGRAPHIQUES \*

(en millions de dollars)	2010 réalisé	En %	2011 estimé	En %	2012 prévisionnel	En %	Publicis Groupe répartition du revenu 2011 en %
Amérique du Nord	161 707	36 %	165 464	36 %	171 455	35 %	47 %
Europe	125 235	28 %	129 077	28 %	133 172	28 %	32 %
Asie Pacifique	114 833	26 %	121 058	26 %	129 769	27 %	12 %
Amérique latine	31 248	7 %	31 110	7 %	35 089	7 %	6 %
Afrique - Moyen Orient	15 674	3 %	15 595	3 %	16 439	3 %	3 %
<b>TOTAL</b>	<b>448 697</b>	<b>100 %</b>	<b>464 304</b>	<b>100 %</b>	<b>485 924</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\* Source-ZenithOptimedia : décembre 2011.

### Les dix principaux pays du marché publicitaire mondial

Le positionnement de Publicis Groupe sur les dix premiers marchés publicitaires mondiaux au regard du classement des dix premiers marchés (estimations de ZenithOptimedia-Spending Forecast de décembre 2011) s'établit comme suit :

Classement marché mondial *	Classement Publicis Groupe
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 France	7 Italie
8 Australie	8 Australie
9 Canada	9 Canada
10 Italie	10 Espagne

\* Source ZenithOptimedia : décembre 2011.

Grâce à ses investissements ces deux dernières années en Chine et au Brésil, investissements venant en complément des gains de budgets locaux et de la progression de sa croissance organique, en ligne avec sa stratégie d'expansion dans les pays à forte croissance, le Brésil est devenu en 2011 le 6<sup>e</sup> marché de Publicis Groupe (6<sup>e</sup> marché mondial) alors qu'il était le 8<sup>e</sup> marché en 2010 et la Chine s'est hissée au rang de 4<sup>e</sup> marché de Publicis Groupe (3<sup>e</sup> mondial). La poursuite de la stratégie de développement du Groupe en Chine devrait lui permettre, d'ici 2014, d'aligner la position de la Chine au sein du Groupe avec la position du marché de ce pays dans le marché publicitaire global.

## 1.4.7 SAISONNALITÉ DE L'ACTIVITÉ

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

## 1.4.8 CONCURRENCE

Depuis 2009 le Groupe occupe la 3<sup>e</sup> 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 2011 :

	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 13 872	GBP 10 022	USD 7 015	euros 5 816
Chiffres publiés en dollars	USD 13 872	USD 16 063 *	USD 7 015	USD 8 086 *

\* Taux moyen 2011 : 1 \$ = 0,71921 €, 1 £ = 1,15276 €.

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 de publicité des grands annonceurs internationaux qui travaillent avec un nombre de plus en plus réduit d'agences.

## 1.4.9 CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE

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

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

Dans de nombreux pays, la publicité et la commercialisation de certains produits sont soumis à de strictes réglementations gouvernementales et à des règles que la profession se fixe à elle-même, notamment en ce qui concerne le tabac, l'alcool, les produits pharmaceutiques, et les produits alimentaires. Les nouvelles réglementations ou normes concernant de tels produits pourraient avoir un impact défavorable sur les opérations du Groupe.



## 1.5 Investissements

### 1.5.1 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS RÉALISÉS AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

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 2009** a été essentiellement pour Publicis Groupe l'année de l'acquisition de Razorfish, deuxième agence interactive du monde, plaçant durablement le Groupe en tête du peloton en termes d'offre de services numériques.

Le 14 octobre 2009, Publicis Groupe a annoncé que l'acquisition de Razorfish (annoncée conjointement avec Microsoft Corporation le 9 août 2009) avait été finalisée. Razorfish est l'une des plus grandes entreprises mondiales spécialisées dans les technologies et les services de marketing interactif. Razorfish, basée aux États-Unis, est la deuxième agence interactive du monde après Digitas, et son acquisition conforte durablement la position de leader en communication interactive du Groupe, tant par son positionnement sur le marché que par les compétences additionnelles qu'il apporte clairement dans ses activités d'e-commerce et de sites.

Le Groupe a acquis Nemos, l'agence leader en communication interactive en Suisse. Fondée en 2002, Nemos, basée à Zurich, est l'une des meilleures agences de programmation flash et multimédia.

L'acquisition de Yong Yang en Chine a reçu les autorisations de l'administration chinoise qui ont permis la clôture de l'opération. La licence officielle nécessaire à la création de la coentreprise entre Saatchi & Saatchi et Energy Source en Chine a été obtenue au cours du premier trimestre 2009 et la création de l'entreprise finalisée.

Le 19 mai 2009, Publicis Groupe a annoncé l'acquisition de Publicis MARC, agence bulgare de communication intégrée basée à Sofia.

Le 1<sup>er</sup> septembre 2009, Publicis Groupe a annoncé un accord menant à l'acquisition du programme relationnel d'Unilever « Pour Tout Vous Dire », l'une des quatre principales plateformes CRM multimarques dans l'univers de la grande consommation en France.

Le 3 septembre 2009, Publicis Groupe a annoncé une prise de participation majoritaire dans la société organisatrice du « Women's Forum for the Economy and Society ». Fondé en 2005 par Aude Zieseniss de Thuin, le « Women's Forum for the Economy and Society » est un forum mondial indépendant d'inspiration féminine.

Les paiements effectués (décaissements bruts, avant déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2009 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 210 millions d'euros. Ce chiffre ne comprend que la partie du prix d'acquisition de Razorfish payée en numéraire, à laquelle s'est ajoutée la remise d'actions propres détenues en portefeuille pour un montant de 173 millions d'euros. Par ailleurs, 71 millions d'euros ont été décaissés pour des paiements d'*earn out* et 23 millions d'euros pour des paiements de *buy out*.

En 2009, le Groupe a procédé au rachat de 31 040 de ses propres actions, hors contrat de liquidité, représentant 0,02 % du capital, pour un montant de moins de 1 million d'euros.

**Au cours de l'année 2010**, Publicis Groupe a réalisé plusieurs acquisitions dans le monde et une prise de participation minoritaire (Taterka Comunicações agence de publicité brésilienne, basée à São Paulo et couvrant 18 pays de la région Amérique latine). Toutes ces opérations s'inscrivent dans la politique de Publicis Groupe de poursuite du développement des activités numériques, du renforcement de sa présence dans les pays à forte croissance, de ses activités dans le domaine de la santé et de l'expansion d'activités de relations publiques.

Ainsi, Publicis Groupe a acquis AG2, une des plus grandes agences numériques et interactives au Brésil, apportant une expertise en matière d'intelligence économique et de nouvelles compétences en gestion de marques dans l'univers interactif.



1

## PRÉSENTATION DU GROUPE

### Investissements

Dans l'univers de la santé, Publicis Groupe a réalisé un nombre important d'acquisitions : In-Sync, basée à Toronto, agence spécialisée dans la communication de la santé et du bien-être et dans les études de marché, puis Elevator au Royaume-Uni et Resolute Communications, agence de communication santé basée à Londres et également implantée à New York. Resolute Communications offre des programmes de communication santé englobant le conseil stratégique, la formation médicale et les relations publiques. Resolute a été rapprochée de Publicis Life Brands à Londres, cette nouvelle structure conjuguant l'expertise de Publicis Life Brands en gestion de marque et solutions numériques aux compétences en communication stratégique de Resolute. En Allemagne, le Groupe a acquis Digital District, agence dont l'expertise dans le domaine de la communication santé est reconnue et qui se spécialise dans la définition et la réalisation de stratégies de communication.

Souhaitant élargir ses activités de relations publiques, notamment dans les économies à forte croissance, Publicis Groupe a annoncé en octobre l'acquisition de 20:20Media et 2020social, agences spécialisées dans les relations publiques et les media sociaux en Inde. 20:20Media est leader pour la communication des clients du monde des technologies, domaine où l'agence fut pionnière et offre en outre un éventail complet de services allant du conseil en stratégie à la gestion et l'évaluation des campagnes. 2020social, société sœur, apporte à l'ensemble l'expertise de la première agence indienne spécialisée dans le conseil stratégique en media sociaux. Cette acquisition permet de lancer MSLGROUP India qui devient ainsi le premier réseau de communication spécialisée en relations publiques et media sociaux. Toujours dans les activités de relations publiques et d'événementiel, le Groupe a également acquis Eastwei Relations en Chine. Spécialisée en relations publiques et communication stratégique, forte d'outils, processus et logiciels propriétaires spécifiques à la Chine pour la gestion de campagnes de communication stratégique, l'agence, renommée Eastwei MSL rejoint le réseau MSLGROUP. Ces deux acquisitions sont destinées à dynamiser le savoir-faire de MSLGROUP, principal réseau de communication spécialisée, relations publiques et événementiel en Asie. Toujours dans le domaine des relations publiques, Publicis Groupe a renforcé sa participation dans Andreoli MSL au Brésil au sein du réseau MSLGROUP, devenant ainsi actionnaire majoritaire de l'une des cinq plus importantes agences de relations publiques pluridisciplinaires au Brésil, créant une plateforme de référence pour MSLGROUP en Amérique du Sud.

En Chine, Publicis Groupe a acquis G4. Basée à Pékin, l'agence G4 propose des solutions en communication intégrée dont la publicité, le design et le conseil pour Nestlé en Chine. L'agence a pris le nom de Publicis G4 et s'est enrichie de l'équipe Nestlé de Publicis Beijing permettant d'offrir à ce grand client un accompagnement renforcé sur tout le territoire chinois.

En Chine également, Publicis Groupe a racheté le capital restant de sa filiale W & K Beijing Advertising Co, portant ainsi sa participation à 100 %. Renommée Leo Burnett Beijing Communications Co. Ltd, cette agence contribue au développement de Leo Burnett sur le marché de Pékin.

À nouveau au Brésil, Publicis Groupe a pris une participation de 49 % dans Talent Group, l'un des groupes publicitaires les plus importants avec le projet de devenir l'actionnaire majoritaire dans une deuxième étape. Talent Group comprend deux agences, Talent et QG, basées à São Paulo. Le Groupe offre l'ensemble des services de communication media et hors media, opère dans la formation d'équipes commerciales et de terrain, les programmes d'incitation et d'activation promotionnelle et s'est engagé dans le développement de la communication numérique.

Enfin, Publicis Groupe a acquis fin novembre trois agences en Roumanie. Affiliées de longue date, Publicis Roumanie, Focus Advertising et Publicis Events seront réunies dans Grupul Publicis Communication Services Bucarest. Ce nouvel ensemble offre une palette complète de services de communication, en matière de publicité, stratégie de marque, création, promotion des ventes, marketing événementiel et numérique.

Les acquisitions du Groupe, très ciblées, dans les activités et dans les zones géographiques doivent satisfaire aux besoins nouveaux de ses clients, apporter la réponse attendue par le consommateur, et assurer la croissance du Groupe.

Dans un souci de rationalisation, le Groupe a repris le contrôle de Leo Burnett, Starcom et MSLGROUP en Afrique du Sud fusionnant ensuite ces entités avec Publicis. Cet ensemble est dorénavant contrôlé par le Groupe. La participation dans Amazon Advertising à San Francisco (Leo Burnett) a été portée de 35 % à 59 %.

Les paiements effectués (décaissements bruts, avant déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2010 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 131,8 millions d'euros. Par ailleurs, 39,3 millions d'euros ont été décaissés pour des paiements d'*earn-out* et 7,1 millions d'euros pour des paiements de *buy out*.

En 2010, le Groupe a procédé au rachat de 9 987 959 de ses propres actions, hors contrat de liquidité, représentant 5,2 % du capital, pour un montant de 291 millions d'euros. Ces rachats comprennent le bloc de 7 500 000 actions détenues par Dentsu. Le 10 mai 2010, suite à la déclaration d'intention de Dentsu de vendre une partie des titres Publicis qu'il détenait au travers de la SEP Dentsu-Badinter, Publicis Groupe SA s'est porté acquéreur, en vue de leur annulation, d'un bloc de 7 500 000 actions pour un prix total de 218 millions d'euros. Ces actions ont été immédiatement annulées.

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

Au cours du 1<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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 Taïwan, puis en Chine Dreams, active dans la santé et Genedigi, l'une des agences chinoises les plus renommées des 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> marché de Publicis Groupe (3<sup>e</sup> 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 d'*earn out* et 12 millions d'euros pour des paiements de *buy out*.

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

## 1.5.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS EN COURS

Depuis le début de l'année 2012, Publicis Groupe a réalisé plusieurs acquisitions. D'abord Mediagong, l'une des agences digitales les plus innovantes de France, spécialisée dans le conseil en stratégie digitale, les media sociaux, l'*advergaming* et le mobile. Puis 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 qui sont le marketing, le digital, la production numérique et la vidéo. Accélérant son développement en Chine et plus largement en Asie, Publicis Groupe a acquis U-Link Business Solutions Co LTD, l'une des principales agences chinoises spécialisées dans la communication santé ainsi que King Harvests et Luminous, deux agences de marketing spécialisé, basées en Chine et à Singapour.

Le 26 janvier Publicis Groupe a annoncé son intention d'acquérir, via une Offre Publique d'Achat amicale, tous les titres de Pixelpark, leader allemand indépendant de la communication digitale. Le cœur de métier de Pixelpark va de la gestion à la création de marque numérique, au conseil, la gestion de contenu, les media sociaux, le marketing mobile, les solutions eBusiness et la gestion et l'analyse de données.

L'offre publique de Publicis Groupe est soutenue par le Directoire et le Conseil de surveillance de Pixelpark AG. L'offre sera menée par la filiale allemande de Publicis Groupe, MMS Germany Holdings GmbH (MMS), inscrite au Registre du Commerce auprès du Tribunal administratif de Düsseldorf sous la référence HRB 50291. MMS proposera aux actionnaires de Pixelpark (ISIN DE000A1KRMK3) un paiement comptant de



## PRÉSENTATION DU GROUPE

Investissements

1,70 EUR par action en échange de leurs actions au porteur sans valeur nominale. Cette offre représente une prime d'environ 28 % par rapport à l'estimation du cours moyen à la Bourse allemande des actions de Pixelpark (1,33 EUR) au cours des trois derniers mois au 20 janvier 2012.

À ce jour, des actionnaires de Pixelpark se sont engagés à céder des actions à MMS représentant environ 56,51 % du capital social autorisé et des droits de vote. Le document d'offre a été publié le 14 février et l'offre a débuté le même jour. Le 8 mars, Publicis Groupe a annoncé rouvrir l'offre publique jusqu'au 21 mars 2012 et renoncer à la condition d'acquisition d'au moins 75 % du capital social de Pixelpark. L'office fédéral allemand des ententes a approuvé le projet d'acquisition de Pixelpark le 15 février 2012.

Le 1<sup>er</sup> février le Groupe a annoncé l'acquisition de Flip Media, l'un des grands réseaux d'agences numériques du Moyen-Orient. Positionnée sur toute la chaîne du numérique, elle offre des services complets, parmi lesquels la stratégie, la conception et la production numériques, la fourniture de contenu et les plateformes technologiques. Dotée d'une technologie de création originale « propriétaire » régulièrement primée, Flip Media travaille sur des marques emblématiques.

À la suite de la proposition faite par Dentsu le 13 février, Publicis Groupe a racheté le 17 février, avant l'ouverture de la Bourse de Paris, un bloc de 18 millions de ses propres actions pour un montant total de 644,4 millions d'euros, soit 35,80 euros par action. Le Conseil de surveillance, réuni le 14 février 2012, a examiné la proposition du Directoire de procéder à ce rachat. Il a conclu que l'acquisition des 18 millions de titres, suivie de l'annulation de 10 759 813 titres dans le cadre du programme de rachat approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2011, était favorable au Groupe et à l'ensemble de ses actionnaires. Il a en conséquence approuvé cette opération à l'unanimité, les parties intéressées n'ayant pas pris part au vote. L'opération a été réalisée avec une décote de 13,35 % par rapport au cours de clôture de Bourse du 16 février 2012. Elle aura un effet positif sur le bénéfice net par action dilué de l'ordre de 6 % en 2012 et 7 % en année pleine. Sur les 18 millions d'actions acquises, Publicis a annulé 10 759 813 actions, nombre qui correspond au maximum de ce qui pouvait être annulé compte tenu de l'opération d'annulation déjà réalisée le 10 mai 2010. Ainsi, c'est au total 10 % du capital (maximum autorisé par la loi) qui aura été annulé au cours des 24 derniers mois. Les 7 240 187 actions restantes sont conservées en autocontrôle et seront utilisées pour couvrir les plans d'attributions d'actions de présence et de performance ou de stock-options et des programmes d'acquisitions. La totalité de l'achat des titres a été financée par la trésorerie disponible de Publicis Groupe. Afin de 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 est dissoute. Elle entraîne également la résiliation de l'accord d'actionariat et du *Strategic Alliance Agreement* conclus en 2003 entre Dentsu et Publicis Groupe.

En novembre 2011, France Télécom-Orange et Publicis Groupe ont annoncé leur décision conjointe de lancer un fonds d'investissement pour accélérer le développement de l'économie numérique. En mars 2011, France Télécom-Orange et Publicis Groupe ont rendu public leur partenariat avec Iris Capital Management, constituant ainsi l'acteur européen le plus important de capital risque dans l'économie numérique. Orange et Publicis s'engagent à apporter ensemble 150 millions d'euros à cette initiative. Avec les engagements déjà pris par les investisseurs actuels, dont le Fonds Européen d'Investissement et CDC Entreprises (Groupe Caisse des Dépôts), la capacité d'investissement totale dépassera les 300 millions d'euros. Orange et Publicis Groupe prendront chacune une participation minoritaire de 24,5 % dans la société de gestion Iris.

### 1.5.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS À VENIR

Dans un monde globalisé, digitalisé et de plus en plus compétitif, 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.

Afin d'être incontournable, 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 ou le e-commerce. Publicis Groupe investira également dans les nouvelles technologies, développera de nouvelles solutions (vidéo, mobile), développera la plateforme « Nerve Center » (AOD-audience à la demande, vidéo) mais aussi des outils propriétaires. 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 et ses actionnaires en bénéficiant de la plus robuste combinaison de créativité, de sciences 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 2011, s'élevant respectivement à 279 millions d'euros et 190 millions d'euros, soit au total 469 millions d'euros dont 175 millions d'euros à payer à moins d'un an.



## 1.6 Contrats importants

Un contrat a été conclu le 30 novembre 2003 entre Publicis et Dentsu (le « Contrat d'Alliance Stratégique ») afin de consolider l'alliance stratégique qui avait été instaurée le 7 mars 2002 entre les deux groupes.

En application de ce contrat, Publicis Groupe, Saatchi & Saatchi et ZenithOptimedia ont résilié l'ensemble de leurs accords préexistants avec des partenaires japonais. Publicis Groupe s'est engagé à s'associer de façon exclusive avec Dentsu et n'entreprendra pas de nouvelles activités au Japon sans avoir préalablement consulté Dentsu. À certaines exceptions près, le Groupe représente Dentsu auprès de ses clients en Amérique du Nord, en Europe, en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Il est prévu que Dentsu consulte Publicis Groupe pour tout nouvel investissement, création de joint-ventures ou développement de nouvelles activités en Australie, en Europe ou aux États-Unis et s'interdit de nouer de nouveaux accords de partenariat avec WPP, Interpublic, Omnicom ou Havas. Publicis Groupe s'est soumis au même engagement et s'est de surcroît engagé à ne pas s'associer avec le Groupe Hakuhodo. Dentsu conserve toute latitude pour poursuivre son développement en Asie et peut maintenir son partenariat actuel avec WPP et Dentsu Young & Rubicam sans que cette collaboration puisse être étendue.

En outre, Publicis Groupe et Dentsu se sont engagés à partager leur savoir-faire, leurs recherches et leurs expériences pour accroître et améliorer les services fournis à leurs clients internationaux. Publicis Groupe et Dentsu ont également réitéré leur volonté de développer conjointement des activités de communication à dimension internationale, notamment dans le secteur du marketing sportif. Dans ce cadre, Publicis Groupe et Dentsu ont créé iSe International Sports and Entertainment AG en 2003 au sein de laquelle Publicis Groupe et Dentsu détenaient chacun une participation égalitaire de 45 %, Fuji Television Network, Inc. et Tokyo Broadcasting Service détenant chacun une participation de 4 % et SportsMondial les 2 % restants. Suite à la réussite rencontrée dans l'organisation et la gestion du programme d'hospitalité officiel de la Coupe du monde de la FIFA 2006, événement pour lequel la joint-venture avait été principalement créée, ses actionnaires ont décidé le 2 mars 2007 de procéder à sa dissolution.

Avec le rachat de Razorfish le 13 octobre 2009, Publicis Groupe a remplacé aQuantive comme actionnaire à 19,35 % dans la société japonaise Dentsu Razorfish créée en janvier 2007 pour fournir des services de marketing interactifs au Japon.

Enfin, Publicis Groupe et Dentsu ont créé un Comité exécutif en charge de la gestion de cette alliance et composé de leurs Présidents et Directeurs généraux respectifs ainsi que de cadres dirigeants des deux groupes. Ce Comité est tenu informé des projets respectifs de développement des deux groupes en Asie, Dentsu n'ayant aucune obligation d'information en ce qui concerne le Japon.

Ce contrat a été conclu pour une durée de 20 ans, sauf résiliation anticipée par l'une des parties, et il est prévu qu'il prenne fin si la participation de Dentsu dans le capital de Publicis Groupe devient inférieure à 10 %.

Le 17 février 2012, suite à la renonciation de Mme Badinter aux dispositions du pacte qu'elle avait conclu avec Dentsu et à la cession à Publicis de 18 millions d'actions détenues par Dentsu, le pacte signé entre Dentsu et Publicis a été résilié. L'opération a également entraîné la résiliation du Contrat d'Alliance Stratégique décrit ci-dessus.

## 1.7 Recherche et développement

Les différentes entités composant le Groupe ont mis au point divers 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. Enfin, 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** : FreeThinking, Ignition, Ignition Day Workshops, Brand 16, Talkmaster et Publicis Insider.
- Pour **Leo Burnett** : Brand Prospect Segmentation, Human Journey, Experience Map, Risk Reward, Human Lab, What If Mapping, Red & Blue America, HumanKind Quotient, HumanKind Terrains, Behavioral Archetypes, Pin Point Quick Quant, Behaviour Trek, BrandPersona Archetypes, Innerview, Motivation Analytics, Purpose Workshop, Asia HumanKind Toolkit, Dirty Feet, Reinventing Retail, Acts Lift, HumanKind Brand Purpose Workshop, Idea Spot, Trend Treck, Acts Workshop, ConceptLab, New Participation Tool, ChatCast Web Mining and Companion Survey, eConduit Suite of Analytic Tools, Return ePanel, QuickPredict, BrandTrack, et ArcLight.
- 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 et Ten Cycle.
- Pour **Fallon Worldwide** : Brand-Tube.

Dans le domaine du conseil media :

- **ZenithOptimedia** utilise les gammes d'outils ZOOM et Touchpoints, y compris Budget Allocator, Catalyst, Frequency Planner, Competitive Profiler, ECCO, Global Analytics Centre (Glance), Innovations Database, Market Prioritisation Planner, Multi-Copy Planner, Multi-Media Calculator, ROI Modeller, Seasonality Planner, SEO Watch, SocialTools, Touchpoints ROI Tracker, TV Planner, TV Programme Selector/Persistence, ZIPP et ZONE.
- **Starcom MediaVest** utilise, entre autres, Tardiis, Tardiis Fusion, Innovest, Media Pathways, Digital Pathways, Pathfinder, BattleField, Contact Destinations, Intent Tracker/Modeler, Connections Stories, Captivation Blueprint, IPXact, 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, Stardust, KPI Engine, BARometer, StarcomEQ, Starcom IQ, Soundwave, Titan, SMBI, EIC, Starprofiler, The Street MAD, Balance TV, .Poem, Benchtools, AOD, MaxxReach, Beacon et ESQ.
- **Digitas** commercialise auprès de ses clients, entre autres, Media Futures, Agent209, Brand Story Window, Brand Inspiration Rooms, Web. Digitas et DF.
- **Performics** s'appuie, pour les clients, sur les méthodologies, outils et recherches suivants : PFX Forecasting & Planning Tool, PFX Opportunity Matrix, Performance on Demand (POD), Global Analytic Solutions (GAS - en partenariat avec Zenith), Digital Analytics Dashboard for PPC, SEO, Social, Mobile, Display (DAD - en partenariat avec Zenith), OneSearch, Program Management Suite, Search Governance Model (SGM), Resource Allocation Tool (RAT), Performance Knowledge Center (PKC), Competitive Benchmarking, Clickstream, Channelstream, Tagchecker, Microtargeting, Hyperflighting, Searcher Journey Analysis, Consumer Journey Analysis, Social Listening Analysis, PFX LinkWheel, Search Audit, 4 SEO Pillars et SEO Deliverable Framework.
- **Razorfish** commercialise auprès de ses clients Edge, RIAx, RTS Live, CookieCutter, RankSource, Market Mapper, SEO Source, Segmenter, Site Optimization, Skymanager (UK), Razorfish Touch Framework et Razorfish Mobile Framework.
- Enfin, le **VivaKi Nerve Center**, possède des outils et des méthodologies déposées à la disposition des agences de Publicis Groupe. VNC est le plus important centre de recherche et de développement dédié à la création de nouvelles technologies et concepts digitaux, pour connecter les agences avec leurs clients dans le monde du digital. Ces technologies et concepts se matérialisent en plateforme et interface pour les clients globaux de Publicis Groupe, comme soutien au planning et à l'achat d'espace, achat en ligne et gestion de campagne, optimisation, analyse et reporting. Nos outils comprennent la VivaKi Data Platform (centralisation des sources de données adaptables suivant les besoins), Data Mart-*Campaigns On Demand* (COD) (plateforme et système d'alertes pour une gestion efficace de campagne), Keyword Efficiency Estimator (fonctionnalité de COD permettant d'optimiser les dépenses des mots clés achetés), Insight on Demand (IOD) (suite d'outils d'analyse et de tableaux de bord personnalisables), et *Benchtools* (plateforme de benchmarking SEM/SEO compétitif). VivaKi Nerve Center a aussi conclu des partenariats avec des sociétés tierces dans le but de créer des modèles uniques personnalisables, point d'entrée à de nouvelles fonctionnalités, produits, qui seront mises en place par les agences du groupe Publicis et leurs clients. Cela comprend Audience on



Demand™ (AOD), AOD Premium, AOD Reach, AOD Display, AOD Video, AOD Search, AOD Mobile, AOD Social, VivaKi Verified (méthodologie propriétaire garantissant le positionnement des bannières publicitaires sur des emplacements non néfastes pour la marque), Audience Insights, VivaKi Partnerships, VivaKi Ventures, Ad Operations Center of Excellence (Ad Ops COE) et *The Pool* (réflexion autour de nouveaux modèles et formats publicitaires en fonction des nouveaux besoins de l'industrie). Grâce à tous ces outils et concepts, les agences du groupe Publicis renforcent leur relation clients et participent au développement de nouveaux modèles et stratégies publicitaires.

Le Groupe ne pense pas être, de façon significative, titulaire de brevets, licences et/ou procédés de fabrication. Aucun actif nécessaire à l'activité du Groupe n'est détenu par des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance ou leur famille.

## 1.8 Facteurs de risque

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

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

---

#### **Une conjoncture économique défavorable peut avoir une influence négative sur l'activité du Groupe**

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

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

En liaison avec la Direction générale, la Direction financière du Groupe et 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 auxquelles 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 Digital et basée 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 la date anniversaire du contrat. Par ailleurs, les mises en compétition portant sur des contrats de publicité et de communication peuvent intervenir à intervalles réguliers. En outre, 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 est à l'œuvre. 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 2011, les gains de budgets s'élevaient à 7,9 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 respectivement 20 %, 28 %, 46 % et 63 % 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 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 (se référer au paragraphe précédent).

Voir chapitre 1.4.5 du présent document pour une liste des principaux clients des grands réseaux du Groupe en 2011. Le Groupe dispose d'un portefeuille 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**

Le Groupe dispose de plusieurs réseaux, ce qui est de nature à limiter les situations de conflits d'intérêts potentiels. Toutefois, sauf accord des clients concernés, une agence ne peut proposer ses services à un concurrent ou à un annonceur perçu comme tel, ce qui peut limiter ses perspectives de croissance et influencer négativement sur les revenus ou 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 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 et leur proposent des mesures de motivation et les incluent dans des plans d'intéressement à long terme du Groupe afin de les fidéliser.

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

## 1.8.2 RISQUES RÉGLEMENTAIRES ET JURIDIQUES

---

### **Les lois, les réglementations ou les pratiques d'autodiscipline s'appliquant aux métiers du Groupe pourraient influencer 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 ou le tabac dans la plupart des pays). La mise en place de telles restrictions pourrait nuire aux activités et aux résultats du Groupe.

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 ces 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.

Le Groupe n'a pas connaissance de procédures judiciaires ou d'arbitrage susceptibles d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois un effet significatif sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

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

## 1.8.3 RISQUES LIÉS AUX 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. 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. 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 2011 figure au chapitre 1.5.1. « Principaux investissements réalisés au cours des trois dernières années » Voir également la note 2 des comptes consolidés (chapitre 4.6) relative à la variation du périmètre de consolidation .

Les risques relatifs à la politique de croissance externe sont suivis par la Direction financière, en lien avec la Direction générale.



## **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 inscrits au bilan du Groupe figure note 10 des comptes consolidés (chapitre 4.6).

## **1.8.4 RISQUES LIÉS À LA PRÉSENCE INTERNATIONALE DU GROUPE**

### **Le Groupe est exposé à un certain nombre de risques sur des marchés émergents**

Le Groupe développe des activités dans différents pays émergents. Les risques liés à l'activité dans ces pays peuvent comprendre notamment la nationalisation, l'instabilité sociale, politique et économique, un risque de change accru, des restrictions au rapatriement des devises et le règlement tardif des factures. L'assurance ou la couverture de ces risques peut s'avérer impossible. En outre, dans bon nombre de ces pays, les lois et réglementations applicables aux activités commerciales peuvent être floues, arbitraires, contradictoires, appliquées de façon incohérente ou de manière rétroactive. Il est donc difficile de connaître à tout moment avec certitude les dispositions précises de ces lois et règlements. 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.

Les revenus issus des économies émergentes représentent 24,3 % du revenu total du Groupe en 2011.

Voir note 27 des comptes consolidés (chapitre 4.6) pour la contribution aux revenus du Groupe par zone géographique pour les années 2009, 2010 et 2011.

## **1.8.5 RISQUES FINANCIERS**

### **Exposition au risque de liquidité**

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose d'une part de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie pour un total au 31 décembre 2011 de 2 174 millions d'euros) et d'autre part de lignes de crédit non utilisées (qui s'élèvent à 2 079 millions d'euros au 31 décembre 2011, dont 1 855 millions d'euros de lignes de crédit confirmées et 224 millions d'euros de lignes non confirmées). 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 1.5.3)

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 baisse 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 nuire à 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.



## PRÉSENTATION DU GROUPE

### Facteurs de risque

#### 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.

### 1.8.6 ASSURANCES ET COUVERTURES DE RISQUE

---

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

La maîtrise des couvertures d'assurance 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.

#### 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.

#### 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 Chartis, 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 17 millions d'euros en 2011.



## 1.9 Responsabilité Sociale de l'Entreprise

La stratégie du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale demeure articulée autour de 4 grands axes de travail :

- Social : ce qui est fait en faveur des équipes. L'objectif étant de leur permettre de travailler efficacement et de leur permettre de se sentir bien au travail ;
- Sociétal : ce que le Groupe (et ses équipes) font pour participer activement à la vie de la Société. L'objectif est d'agir en tant qu'acteur économique et social reconnu et engagé ;
- Économie et Gouvernance : ce que le Groupe fait afin d'assurer un fonctionnement éthique et profitable. L'objectif étant de veiller à assurer le fonctionnement responsable et transparent de l'entreprise ;
- Environnemental : ce qui est fait en faveur d'une moindre et meilleure consommation. L'objectif étant de réduire les impacts directs et participer à la préservation de l'environnement.

Ces 4 axes sont un guide pour organiser l'action concrète au niveau local - au sein des agences et des réseaux - et au niveau central, afin de disposer d'éléments cohérents permettant de suivre l'avancement de certains chantiers, et d'évaluer les marges de progrès. La vision du Groupe en matière de RSE est de s'inscrire dans une logique d'amélioration continue.

Le rapport RSE du Groupe est édité chaque année vers fin mai. Celui de l'année 2011 n'est pas encore disponible à date pour la publication du document de référence 2011. Seuls quelques premiers chiffres relatifs au volet social peuvent être indiqués pour l'année 2011, tels que :

- Effectifs au 31 décembre 2011 : 53 807 salariés (*48 531 personnes en 2010 \**) ;
- 2 469 nouveaux salariés recrutés en 2011 (non compris l'intégration des acquisitions) ;
- Une répartition stable : 55 % de femmes - 45 % d'hommes (*55 % de femmes - 45 % d'hommes en 2010 \**) ;

En mai 2011 Publicis Groupe a édité son second rapport RSE portant sur l'année 2010 (accessible publiquement sur [www.publicisgroupe.com](http://www.publicisgroupe.com)). Ce document est articulé selon la grille GRI (*Global Reporting Initiative*), autour d'une soixantaine d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, portant sur un large périmètre du Groupe (90 %). Ce rapport comporte une table de correspondance intégrant la Loi NRE Française, le Pacte Mondial des Nations Unies signé par le Groupe en 2003, et une première référence à la nouvelle norme ISO 26000, non certifiante.

En 2010, parmi quelques éléments marquants, signalons :

- Social : un effort important a été accompli en matière de formation, dans un très grand nombre d'agences. Plus que jamais, la formation liée aux applications digitales, nouveaux produits numériques, nouveaux usages... fait partie intégrante de l'évolution des équipes, et de notre capacité à anticiper et accompagner les besoins des clients du Groupe ;
- Sociétal : le Groupe s'est impliqué dans différents projets sectoriels importants, comme la finalisation du nouveau Code Consolidé ICC, sur les Bonnes Pratiques en matière de publicité et de communication ([www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)) ;
- Économie/Gouvernance : le Groupe a travaillé sur ses propres règles en matière de transparence des pratiques digitales, notamment pour la publicité comportementale (« OBA » *Online Behavioral Advertising*), et sur la formation des équipes concernées ;
- Environnement : l'un des efforts majeurs a porté sur la meilleure qualité et traçabilité des données utilisées dans le cadre du calcul des impacts directs et indirects, comme le Bilan Carbone réalisé à l'échelle du Groupe.

En 2011, citons notamment :

- le lancement du réseau interne des femmes de Publicis Groupe intitulé VivaWomen! destiné à mieux accompagner les femmes du Groupe dans leur évolution professionnelle et personnelle, à favoriser les échanges et le partage d'expériences (États-Unis, France, Chine...).
- le lancement en France d'une première « Green Week » dans toutes les agences, destinée à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux enjeux environnementaux et sociétaux.

\* Extrait du rapport RSE portant sur l'année 2010.





# GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>2.1 Membres du Directoire et du Conseil de surveillance</b>	<b>36</b>	<b>2.6 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport de la Présidente du Conseil de surveillance</b>	<b>56</b>
2.1.1 Composition du Directoire au 31 décembre 2011	36	<b>2.7 Rémunération et avantages</b>	<b>57</b>
2.1.2 Composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2011	39	2.7.1 Rémunération fixe, variable et conditionnelle	57
2.1.3 Renouvellements au cours de l'année 2011	44	2.7.2 Pensions, retraites ou autres avantages	62
2.1.4 Démissions au cours de l'année 2012	44	2.7.3 Conditions de rémunération des membres du Directoire pour le mandat 2012-2015	62
2.1.5 Gouvernance	45	2.7.4 Tableaux de synthèse des rémunérations	63
2.1.6 Conflits d'intérêts au niveau des organes de direction, de surveillance et de Direction générale	45	2.7.5 Participation dans le capital social des mandataires sociaux	70
<b>2.2 Informations sur le Comité exécutif (« P12 »)</b>	<b>46</b>	<b>2.8 Opérations réalisées sur les titres Publicis Groupe par les dirigeants et les personnes qui leur sont liées</b>	<b>72</b>
<b>2.3 Le Strategic Leadership Team</b>	<b>47</b>	<b>2.9 Opérations avec les apparentés</b>	<b>73</b>
<b>2.4 Fonctionnement des Comités du Conseil de surveillance</b>	<b>48</b>	2.9.1 Termes et conditions des transactions à caractère financier réalisées avec des apparentés	73
2.4.1 Comité de nomination	48	2.9.2 Conventions réglementées relatives à la rémunération des membres du Directoire	73
2.4.2 Comité de rémunération	48	2.9.3 Opérations réalisées avec des apparentés	74
2.4.3 Comité d'audit	49	2.9.4 Pacte entre Dentsu et Publicis	74
2.4.4 Comité stratégique et des risques	50	2.9.5 Pacte d'actionnaires entre Dentsu et Mme Elisabeth Badinter	75
<b>2.5 Rapport de la Présidente du Conseil de surveillance</b>	<b>51</b>	2.9.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés - exercice clos le 31 décembre 2011	77
2.5.1 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance	51	<b>2.10 Code de déontologie</b>	<b>81</b>
2.5.2 Procédures de gestion des risques et de contrôle interne au sein du Groupe	54		



## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Membres du Directoire et du Conseil de surveillance

2

# 2.1 Membres du Directoire et du Conseil de surveillance

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

## 2.1.1 COMPOSITION DU DIRECTOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2011

<b>MAURICE LÉVY</b>	<b>PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE</b>
<p>Né le 18 février 1942, de nationalité française            1<sup>re</sup> nomination : 27 novembre 1987            Échéance du mandat : 31 décembre 2015            Publicis Groupe SA            133, avenue des Champs-Élysées            75008 Paris            France</p>	<p><b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b>  <b>Membre du Comité exécutif (P12)</b> : Publicis Groupe SA  <b>Président-Directeur Général</b> : Publicis Conseil SA (France)  <b>Membre du Conseil de surveillance</b> : Médias &amp; Régies Europe SA (France)  <b>Director</b> : MMS USA Holdings, Inc. (États-Unis), ZenithOptimedia Group Limited (Royaume-Uni), MMS USA Investments, Inc. (États-Unis), MS USA LLC Investments, Inc. (États-Unis)  <b>Management Board Member</b> : Publicis Groupe U.S. Investments LLC (États-Unis)  <b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b>  <b>Membre du Conseil de surveillance</b> : Deutsche Bank AG  <b>Membre du Conseil de surveillance</b> : Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque SA (France)  <b>Membre du Board</b> : Fondation du World Economic Forum Genève  <b>Président</b> de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP)  <b>Membre du Conseil d'administration</b> : Arts décoratifs, Institut du Cerveau et de la Moelle épinière  <b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b>            Mandats énumérés ci-dessus ainsi que le mandat suivant :  <b>Membre du Conseil d'administration</b> : Amis du Musée du Quai Branly (fin en juin 2011)</p>



<b>JEAN-MICHEL ÉTIENNE</b>	<b>MEMBRE DU DIRECTOIRE</b>
<p>Né le 2 novembre 1951, de nationalité française 1<sup>re</sup> nomination : 1<sup>er</sup> juillet 2010 Échéance du mandat : 31 décembre 2015 Publicis Groupe SA 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France</p>	<p align="center"><b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b>  <b>Directeur général adjoint-Finances Groupe</b> : Publicis Groupe SA  <b>Membre du Comité exécutif (P12)</b> : Publicis Groupe SA  <b>Président</b> : Multi Market Services France Holdings SAS (France)  <b>Président-Directeur Général</b> : Publicis Finance Services SAS (France)  <b>Chairman</b> : MMS Italy Holdings S.r.l., Re:Sources Italy S.r.l.  <b>Chairman and Director</b> : MMS Mexico Holdings S de RL de CV  <b>President and Director</b> : MMS Canada Holdings Inc.  <b>Management Board Member</b> : Publicis Groupe U.S. Investments LLC (États-Unis),  Publicis Groupe Holdings B.V. (Pays-Bas)  <b>Représentant Permanent de Multi Market Services France Holdings SAS</b>  dans Publicis Technology SA, Marcel SNC  <b>Director</b> : Multi Market Services Australia Holdings Pty Limited,  PG Lion Re:Sources Australia Pty Limited,  Re:Sources Mexico S.A de C.V, MMS Netherlands Holdings BV,  Publicis Groupe Investments BV (Pays-Bas),  Publicis Holdings BV (Pays-Bas), Multi Market Services Spain Holdings, S.L, Publicis  Comunicacion Espana, S.A, Saatchi &amp; Saatchi Limited (Royaume-Uni), MMS UK  Holdings Limited, Lion Re:Sources UK Limited, Lion Re:Sources Ibéria S.L. (Espagne),  ZenithOptimedia International Limited, (Royaume-Uni),  Saatchi &amp; Saatchi Holdings Limited (Royaume-Uni),  ZenithOptimedia Group Limited (Royaume-Uni), MMS USA Holdings, Inc.,  MMS USA Investments, Inc., MMS USA LLC Investments, Inc.,  Shanghai Ming Mong Song Commercial Consulting Co. Ltd  <b>Director and Managing Director</b> : Bcom3 Holding Germany GmbH, MMS Germany  Holdings GmbH, Re:Sources Germany GmbH  <b>Director, President &amp; Treasurer</b> : U.S. International Holding Company, Inc. (États-Unis)  <b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b>  Néant  <b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b>  Management Board Member d'Impress Packaging (fin en 2010)</p>
<b>JACK KLUES</b>	<b>MEMBRE DU DIRECTOIRE</b>
<p>Né le 8 décembre 1954, de nationalité américaine 1<sup>re</sup> nomination : 7 décembre 2004 (effet au 1<sup>er</sup> janvier 2005) Échéance du mandat : 31 décembre 2015 VivaKi, Inc. 35, West Wacker Drive Chicago, IL 60601 États-Unis</p>	<p align="center"><b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b>  <b>CEO</b> : VivaKi, Inc. (États-Unis)  <b>Membre du Comité exécutif (P12)</b> : Publicis Groupe SA  <b>Director</b> : Starcom MediaVest Group, Inc.(États-Unis)  <b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b>  Néant  <b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b>  Néant</p>



2

**GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

Membres du Directoire et du Conseil de surveillance

<b>JEAN-YVES NAOURI</b>	<b>MEMBRE DU DIRECTOIRE</b>
<p>Né le 19 novembre 1959, de nationalité française  1<sup>re</sup> nomination : 4 décembre 2007  (effet au 1<sup>er</sup> janvier 2008)  Échéance du mandat : 31 décembre 2015  Publicis Groupe SA  133, avenue des Champs-Élysées  75008 Paris  France</p>	<p><b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b>  <b>Directeur général adjoint-Opérations</b> : Publicis Groupe SA  <b>Chief Operating Officer</b> : Publicis Groupe SA  <b>Membre du Comité exécutif (P12)</b> : Publicis Groupe SA  <b>Président Exécutif</b> : Publicis Worldwide  <b>Président</b> : Re:Sources France SAS (France), Re:Sources 133 SAS (France)  <b>Président-Directeur Général</b> : Publicis Technology SA (France)  <b>Membre du Conseil de surveillance</b> : Marcel SA (France)  <b>Administrateur</b> : VivaKi Performance SA (France), VivaKi Communications SA (France),  <b>Représentant Permanent de Publicis Groupe SA</b> : Publicis Finance Services SA (France)  <b>Représentant Permanent de Multi Market Services France Holdings</b> au sein du Comité des actionnaires de Wefcos SAS (France)  <b>Membre du Comité de Direction</b> : Multi Market Services France Holdings SAS  <b>Director</b> : Lion Re:Sources UK Limited (Royaume-Uni), Lion Resources Iberia SL (Espagne), Re:Sources Italy srl, Re:Sources Mexico SA de CV, Publicis Healthcare Communications Group, Inc. (États-Unis), Starcom Sweden AB (Suède), Publicis Graphics Groupe Holding SA (Luxembourg), Publicis Mojo Limited (Nouvelle Zélande), MMS UK Holdings Limited (Royaume-Uni), Publicis Blueprint Limited (Royaume-Uni), Publicis Dialog Limited (Royaume-Uni), Publicis Limited (Royaume-Uni), Publicis Productif Limited (Royaume-Uni), DPZ – Duailibi Petit Zaragoza Propaganda Ltda (Brésil), Publicis Graphics Holdings Limited (Jersey), Publicis Modem Portofolio Co Ltd (Corée), Welcomm Publicis Worldwide Co, Ltd (Corée), Publicis Dialog Ltd (Corée), Publicis Net Media Limited (Israël), E-D.O Logic Limited (Israël), MMS Communications Israel Ltd, Publicis Communications Private Ltd (Inde), Arc Interactive Israel Ltd, Publicis Canada Inc.  <b>Secretary</b> : Lion Resources, SA (Costa Rica)  <b>Director &amp; Managing Director</b> : Re:Sources Germany GmbH (Allemagne)  <b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b>  Néant  <b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b>  Néant</p>
<b>KEVIN ROBERTS</b>	<b>MEMBRE DU DIRECTOIRE</b>
<p>Né le 20 octobre 1949, de nationalité néo-zélandaise et britannique  1<sup>re</sup> nomination : 14 septembre 2000  Échéance du mandat : 31 décembre 2015  Saatchi &amp; Saatchi  375, Hudson Street  New York  NY 10014-3620  États-Unis</p>	<p><b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b>  <b>CEO</b> : Saatchi &amp; Saatchi Worldwide (États-Unis)  <b>Membre du Comité exécutif (P12)</b> : Publicis Groupe SA  <b>Director</b> : Fallon Group, Inc. (États-Unis)  DPZ – Duailibi Petit Zaragoza Propaganda Ltda (Brésil)  <b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b>  <b>Directeur</b> : Rowland Communications Worldwide, Inc. (États-Unis), Red Rose Limited (Nouvelle-Zélande), Red Rose Charitable Services Limited (Nouvelle-Zélande), NZ Edge.com Holding Limited (Nouvelle-Zélande), USA Rugby (États-Unis), Red Rose Music Limited (Royaume-Uni)  <b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b>  Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :  <b>Administrateur</b> : Lion Nathan Plc, New Zealand Rugby Football Union, North Harbour Rugby Football Union</p>



## 2.1.2 COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DÉCEMBRE 2011

<p><b>ÉLISABETH BADINTER</b></p>	<p align="center"><b>PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE PRÉSIDENTE DU COMITÉ DE NOMINATION MEMBRE DU COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES</b></p>
<p>Née le 5 mars 1944, de nationalité française 1<sup>re</sup> nomination : 27 novembre 1987 Échéance du mandat : 30 juin 2012 Publicis Groupe SA 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France</p>	<p align="center"><b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b> <b>Présidente du Conseil de surveillance</b> : Médias &amp; Régies Europe SA (France) <b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b> <b>Écrivain</b> <b>Présidente</b> de la Fondation Marcel Bleustein-Blanchet pour la Vocation <b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b> Mandat énuméré ci-dessus</p>
<p><b>SOPHIE DULAC</b></p>	<p align="center"><b>VICE-PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</b></p>
<p>Née le 26 décembre 1957, de nationalité française 1<sup>re</sup> nomination : 25 juin 1998 Échéance du mandat : 30 juin 2016 Les Écrans de Paris 30, avenue Marceau 75008 Paris France</p>	<p align="center"><b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b> Néant <b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b> <b>Présidente du Conseil d'administration</b> : Les Écrans de Paris SA (France) <b>Gérante</b> : Sophie Dulac Productions SARL (France), Sophie Dulac Distributions SARL (France) <b>Vice-Présidente du Conseil d'administration</b> : CIM de Montmartre SA <b>Présidente</b> : Association Parisfilmfest <b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b> Mandats énumérés ci-dessus ainsi que le mandat suivant : <b>Présidente</b> : Association Paris Tout Court (fin en 2008)</p>
<p><b>SIMON BADINTER</b></p>	<p align="center"><b>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</b></p>
<p>Né le 23 juin 1968, de nationalité française 1<sup>re</sup> nomination : 17 juin 1999 Échéance du mandat : 30 juin 2016 Médias &amp; Régies Europe 1, rond-point Victor-Hugo 92137 Issy-les-Moulineaux Cedex France</p>	<p align="center"><b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b> <b>Président du Directoire</b> : Médias &amp; Régies Europe SA * <b>CEO &amp; Président</b> : Omnimedia Cleveland, Inc. (États-Unis), <b>Président</b> : Gestion Omnimedia, Inc. (Canada) <b>Membre du Directoire</b> : Médias &amp; Régies Europe SA <b>Administrateur</b> : Régie Publicitaire des transports Parisiens Métrobus Publicité (France) <b>Représentant permanent de Médias &amp; Régies Europe</b> dans : Régie Publicitaire des Transports Parisiens Métrobus Publicité SA (France) *, Mediavision et Jean Mineur SA (France) <b>Représentant permanent de Média Rail</b> dans GIE MédiaTransports (France) * <b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b> Néant <b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b> Néant</p>
<p><b>CLAUDINE BIENAIMÉ</b></p>	<p align="center"><b>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT MEMBRE DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION</b></p>
<p>Née le 23 novembre 1939, de nationalité française 1<sup>re</sup> nomination : 3 juin 2008 Échéance du mandat : 30 juin 2014 Publicis Groupe SA 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France</p>	<p align="center"><b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b> Néant <b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b> <b>Administrateur</b> : Gévelot SA (France), P. C. M. SA (France), Gévelot Extrusion SA (France), Gurtner SA (France) <b>Président-Directeur Général</b> : Société Immobilière du Bois dormant SA (France) <b>Directeur général délégué</b> : Rosclodan SA (France), Sopofam SA (France) <b>Président du Comité d'audit</b> : Gévelot SA (France) <b>Gérant</b> : SCI Presbourg Etoile (France) <b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b> Mandats énumérés ci-dessus</p>

\* Fin de mandat au cours de l'exercice 2011.



2

**GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

Membres du Directoire et du Conseil de surveillance

<b>MICHEL CICUREL</b>	<b>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE MEMBRE DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION MEMBRE DU COMITÉ DE NOMINATION</b>
<p>Né le 5 septembre 1947, de nationalité française 1<sup>re</sup> nomination : 17 juin 1999 Échéance du mandat : 30 juin 2016 La Compagnie Financière Edmond de Rothschild 47, rue du Faubourg-Saint-Honoré 75008 Paris France</p>	<p><b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b> Néant</p> <p><b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b> <b>Président du Directoire</b> : La Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque SA (France), Compagnie Financière Saint-Honoré SA (France) <b>Président du Conseil d'administration</b> : ERS SA (France), Edmond de Rothschild Investment Services Limited (Israël), Edmond de Rothschild SGR Spa (Italie), <b>Président du Conseil de surveillance</b> : Edmond de Rothschild Corporate Finance SAS (France) <b>Vice-Président du Conseil de surveillance</b> : Edmond de Rothschild Private Equity Partners SAS, <b>Membre du Conseil de surveillance</b> : SIACI Saint Honoré SA (France), Milestone SAS, <b>Administrateur</b> : Banque Privée Edmond de Rothschild SA (Suisse), Edmond de Rothschild Limited (Royaume-Uni), Bouygues Telecom SA (France), Société Générale SA, société cotée (France), Coe-Rexecode (Association) <b>Représentant permanent de La Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque</b>, <b>Président du Conseil</b>, dans : Edmond de Rothschild Asset Management SAS (France) <b>Représentant permanent de La Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque</b>, dans EDRIM Solutions (France) <b>Représentant permanent de Compagnie Financière Saint-Honoré</b> dans Cogifrance SA (France) <b>Censeur</b> de Paris-Orléans SA, société cotée (France) <b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b> Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants : <b>Administrateur</b> : La Compagnie Benjamin de Rothschild SA (Suisse) (fin en 2008), CdB Web Tech (Italie) (fin en 2007), LCF Holding Benjamin et Edmond de Rothschild SA (Suisse) (fin en 2009), Edmond de Rothschild SIM SpA (Italie) (fin en 2011) <b>Membre du Conseil de surveillance</b> : Assurances et Conseils Saint Honoré SA (fin en 2008), SIACI SA (fin en 2008), Newstone Courtage (SA) (fin en 2011) <b>Représentant permanent de La Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque</b> dans : Assurances et Conseils Saint Honoré (fin en 2007), Edmond de Rothschild Corporate Finance (fin en 2007), Edmond de Rothschild Financial Services SA (France) (devenue Edrim Solutions) (fin en 2009), Equity Vision SA (France) (fin en 2009) <b>Président du Conseil de surveillance</b> : Edmond de Rothschild Multi Management SAS (France) (fin en 2009)</p>
<b>MICHEL HALPÉRIN</b>	<b>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE MEMBRE DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION MEMBRE DU COMITÉ DE NOMINATION</b>
<p>Né le 27 octobre 1948, de nationalité suisse 1<sup>re</sup> nomination : 2 mars 2006 Échéance du mandat : 30 juin 2014 Ming Halpérin Burger Inaudi 5, avenue Léon-Gaud 1206 Genève Suisse</p>	<p><b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b> Néant</p> <p><b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b> <b>Président d'honneur</b> : Human Rights Watch, Comité International de Genève <b>Président</b> des Amis de Suisse de l'Université Ben-Gourion du Néguev <b>Vice-Président du Conseil d'administration</b> : BNP Paribas SA (Suisse) <b>Membre du Conseil</b> : Fondation Genève Place Financière <b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b> Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants : <b>Président et Vice-Président</b> du Grand Conseil de la République et Canton de Genève (fin en 2006) <b>Membre du Conseil</b> Marc Rich Holding &amp; Co GmbH, Zoug (fin en 2007) <b>Député</b> au Grand Conseil de la République et Canton de Genève (fin en 2009)</p>



<p><b>TADASHI ISHII *</b></p> <p>Né le 10 mars 1951, de nationalité japonaise 1<sup>re</sup> nomination : 10 mars 2009 Échéance du mandat : 30 juin 2014 Dentsu Inc. 1-8-1, Higashi-Shimbashi Minato-ku Tokyo 105-7001 Japon</p>	<p align="center"><b>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</b></p> <p><b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b> Néant</p> <p><b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b> <b>President and CEO</b> : Dentsu Inc., société cotée (Japon) <b>Director</b> : Japan Association for the Promotion of Creative Events <b>Committee Member</b> : Japan Association of Corporate Executives, IPPO IPPO NIPPON PROJECT <b>Vice President</b> : International Advertising Association Japan Chapter (IAA) <b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b> Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants : <b>Chairman</b> : Transactions Efficiency Committee, Japan Advertising Agencies Association (JAAA) (fin en mars 2011) <b>Director</b> : Nagano AD Bureau Inc (fin en mars 2011) <b>Director (Non-executive)</b> : Frontage Inc (fin en mars 2011)</p>
<p><b>MARIE-JOSÉE KRAVIS</b></p> <p>Née le 11 septembre 1949, de nationalité américaine 1<sup>re</sup> nomination : 1<sup>er</sup> juin 2010 Échéance du mandat : 30 juin 2016 625, Park Avenue New York, NY 10065 États-Unis</p>	<p align="center"><b>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</b> <b>PRÉSIDENTE DU COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES</b></p> <p><b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b> Néant</p> <p><b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b> <b>Présidente</b> : Musée d'art moderne (États-Unis) <b>Senior Fellow</b> : Hudson Institute (États-Unis) <b>Membre du Conseil d'administration</b> : Hudson Institute (États-Unis), Robin Hood Foundation (États-Unis), Overseers, Memorial Sloan-Kettering Cancer Center (États-Unis) <b>Membre du Comité international de conseillers</b> : Banque fédérale de réserve à New York <b>Journaliste</b> <b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b> Mandats énumérés ci-dessus</p>
<p><b>MARIE-CLAUDE MAYER</b></p> <p>Née le 7 octobre 1947, de nationalité française 1<sup>re</sup> nomination : 1<sup>er</sup> juin 2010 Échéance du mandat : 30 juin 2016 Publicis Groupe SA 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France</p>	<p align="center"><b>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</b> <b>MEMBRE DU COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES</b></p> <p><b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b> <b>Directeur général adjoint</b> : Publicis Conseil SA (France) <b>Représentant de Multi Market Services France Holdings</b> au sein du Comité des actionnaires de Wefcos SAS (France) <b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b> Néant <b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b> Néant</p>

\* Fin de mandat le 17 février 2012.



2

## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Membres du Directoire et du Conseil de surveillance

<p><b>VÉRONIQUE MORALI</b></p>	<p><b>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</b>  <b>MEMBRE DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION</b>  <b>MEMBRE DU COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES</b></p>
<p>Née le 12 septembre 1958, de nationalité française  1<sup>re</sup> nomination : 1<sup>er</sup> juin 2010  Échéance du mandat : 30 juin 2016  Fimalac SA  97, rue de Lille  75007 Paris  France</p>	<p><b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b>  <b>Présidente</b> : Wefcos SAS (France)  <b>Représentant de Multi Market Services France Holdings</b> au sein du Comité des actionnaires de Wefcos SAS (France)  <b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b>  <b>Présidente</b> : Fimalac Développement (Luxembourg)  <b>Vice-Chairman</b> : Fitch Group, Inc. (États-Unis)  <b>Présidente fondatrice</b> : Femmes Associées SAS (France)  <b>Administrateur</b> : Coca-Cola Entreprises Inc., société cotée (États-Unis), Fitch, Inc. (États-Unis), Fimalac SA, société cotée, Wefcos  <b>Membre du Conseil de surveillance et Membre du Comité d'audit</b> : Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque SA (France), Compagnie Financière Saint-Honoré  <b>Présidente fondatrice de l'Association</b> : Force Femmes, Terrafemina (France)  <b>Membre de la Fondation d'entreprise Elle</b>  <b>Membre de la Commission de surveillance</b> des investissements d'avenir  <b>Membre</b> de l'Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes  <b>Gérante</b> : Fimalac Services Financiers (société civile), Fimalac Tech Info (société civile)  <b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b>  Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :  <b>Président</b> de Chanel France SAS (fin en 2007)  <b>Directeur général délégué</b> : Fimalac (fin en 2007)  <b>Administrateur</b> : Algorithmics (Canada, fin en 2008), Club Méditerranée SA (France) (fin en 2007), Eiffage SA (France) (fin en 2007), Fitch Risk Management (fin en 2008), Valéo SA (France) (fin en 2007), Havas (France) (fin en 2010), Fcbs Gie  <b>Présidente de la Commission</b> du dialogue économique (MEDEF) (fin en 2010)  Membre du Comité stratégique de Ernst &amp; Young</p>
<p><b>HÉLÈNE PLOIX</b></p>	<p><b>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</b>  <b>MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT</b>  <b>MEMBRE DU COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES</b></p>
<p>Née le 25 septembre 1944, de nationalité française  1<sup>re</sup> nomination : 25 juin 1998  Échéance du mandat : 30 juin 2016  Pechel Industries  162, rue du Faubourg-Saint-Honoré  75008 Paris  France</p>	<p><b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b>  Néant  <b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b>  <b>Présidente</b> : Pechel Industries SAS (France), Pechel Industries Partenaires SAS (France), FSH Conseil SAS (France)  <b>Administrateur</b> : Lafarge SA, société cotée (France), BNP Paribas SA, société cotée (France), Ferring SA (Suisse), Sofina (Belgique)  <b>Représentant permanent de Pechel Industries Partenaires</b> : Ypso Holding SA (Luxembourg), Laboratoires Goëmar, Goëmar Développement  <b>Gérante</b> : Hélène Ploix SARL (France), Hélène Marie Joseph SARL (France), Sorepe société civile (France), Goëmar Holding (Luxembourg)  <b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b>  Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :  <b>Présidente</b> : Pechel Services SAS (France)  <b>Administrateur</b> : HRF 6 SA (France) (fin en 2007), Alliance Boots Plc (Royaume-Uni) (fin en 2007), Completel Europe NV (Pays-Bas) (fin en 2010)  <b>Représentant permanent de Pechel Industries</b> dans Quinette Gally SA (France) (fin en 2007), CVBG-Dourthe Kressman SA (France) (fin en 2007)  <b>Représentant permanent de Pechel Industries Partenaires</b> dans SVP Management et Participations SA (France) (fin en 2007)</p>



<p><b>FELIX G. ROHATYN</b></p> <p>Né le 29 mai 1928, de nationalité américaine 1<sup>re</sup> nomination : 14 juin 2001 Échéance du mandat : 30 juin 2013 Lazard Frères &amp; Co. LLC 30, Rockefeller Plaza, 62nd Fl. New York, NY 10020 États-Unis</p>	<p align="center"><b>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</b></p> <p><b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b> Néant</p> <p><b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b> <b>Président</b> : FGR Associates LLC (États-Unis) <b>Censeur</b> : LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA, société cotée (France), <b>Member</b>, French American Foundation (États-Unis) <b>Honorary Trustee</b> : Carnegie Hall (États-Unis) <b>Trustee</b> : Center for Strategic and International Studies (CSIS) (États-Unis) <b>Honorary Trustee Board</b> : Middlebury College (États-Unis) <b>Member Council</b> Foreign Relations (États-Unis)</p> <p><b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b> Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants : <b>Membre du Conseil de surveillance</b> : Lagardère Groupe SA (France) (fin en 2008) <b>Vice Chairman</b> : Lehman Brothers (États-Unis) (fin en 2008) <b>Administrateur</b> : Rothschilds Continuation Holdings AG (fin en 2006)</p>
<p><b>AMAURY DE SEZE</b></p> <p>Né le 7 mai 1946, de nationalité française 1<sup>re</sup> nomination : 25 juin 1998 Échéance du mandat : 30 juin 2016 PGB 1, rond-point des Champs-Élysées 75008 Paris France</p>	<p align="center"><b>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</b> <b>PRÉSIDENT DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION</b></p> <p><b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b> Néant</p> <p><b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b> <b>Président du Conseil de surveillance</b> : PAI Partners (France) <b>Vice-Président</b> : Corporation Financière Power du Canada Ltd <b>Administrateur</b> : Carrefour SA, société cotée (France), Imerys, société cotée (France), Suez Environnement, société cotée (France), BW Group, société cotée, Groupe Bruxelles Lambert SA, société cotée (Belgique), Erbe SA (Belgique), Pargesa, société cotée (Suisse), Thales SA, société cotée (France)</p> <p><b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b> Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants <b>Président Conseil d'administration</b> : Carrefour SA (France) (fin en 2011) <b>Président du Conseil de surveillance</b> : PAI Partners SAS (France) (fin en 2007) <b>Président</b> : PAI Partners UK Ltd (Royaume-Uni) (fin en 2007) <b>Vice-Président du Conseil de surveillance</b> : Carrefour SA (fin en 2007) <b>Administrateur</b> : Eiffage SA (fin en 2007), PAI Europe III General Partner NC (Guernesey) (fin en 2007), PAI Europe IV General Partner NC (Guernesey) (fin en 2007), PAI Europ IV UK General Partner Ltd (Royaume-Uni) (fin en 2007), PAI Europe V General Partner NC (Guernesey) (fin en 2007), PAI Partners Srl (Italie) (fin en 2007), Saeco SpA (Italie) (fin en 2007), Power Corporation du Canada (Canada) (fin en 2007)</p>
<p><b>HENRI-CALIXTE SUAUDEAU</b></p> <p>Né le 4 février 1936, de nationalité française 1<sup>re</sup> nomination : 27 novembre 1987 Échéance du mandat : 30 juin 2012 Publicis Groupe SA 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France</p>	<p align="center"><b>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</b> <b>MEMBRE DU COMITÉ DE NOMINATION</b></p> <p><b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b> <b>Administrateur</b> : Publicis Conseil SA</p> <p><b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b> <b>Administrateur</b> : Fondation Marcel Bleustein-Blanchet pour la Vocation</p> <p><b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b> Mandat énuméré ci-dessus</p>

## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Membres du Directoire et du Conseil de surveillance

2

<b>TATSUYOSHI TAKASHIMA *</b> Né le 1 <sup>er</sup> janvier 1944, de nationalité japonaise 1 <sup>re</sup> nomination : 3 juin 2008 Échéance du mandat : 30 juin 2014 Dentsu Inc. 1-8-1, Higashi-Shimbashi Minato-ku Tokyo 105-7001 Japon	<b>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</b>  <b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b> Néant <b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b> <b>Chairman</b> : Dentsu, Inc., société cotée (Japon) <b>Director</b> : Museum of Contemporary Art Tokyo <b>President</b> : Japan Advertising Agencies Association <b>Executive Director</b> : Japan Marketing Association <b>Member</b> of the Foundation Board of the International Institute for Management Development <b>Board Director</b> : Tokyo Broadcasting System Television, Inc. <b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b> Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants : <b>Director</b> of J-Wave, Inc. (fin en juin 2010) <b>Temporary Committee Member</b> : Information Economy Committee, Industrial Structure Council, Ministry of Economy, Trade and Industry of Japan (fin en février 2009)
<b>GÉRARD WORMS</b> Né le 1 <sup>er</sup> août 1936, de nationalité française 1 <sup>re</sup> nomination : 25 juin 1998 Échéance du mandat : 30 juin 2016 Rothschild & Cie Banque 23 bis, avenue de Messine 75008 Paris France	<b>MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</b> <b>PRÉSIDENT DU COMITÉ D'AUDIT</b> <b>MEMBRE DU COMITÉ DE NOMINATION</b>  <b>Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe</b> <b>Membre du Conseil de surveillance</b> : Médias & Régies Europe SA (France) <b>Fonctions principales exercées en dehors du Groupe</b> <b>Vice Chairman</b> : Rothschild Europe <b>Membre du Conseil de surveillance</b> : Métropole Télévision SA, société cotée (France) <b>Administrateur</b> : Cofide SA, société cotée (Italie), Editions Atlas SAS (France) <b>Censeur</b> : SIACI Saint-Honoré SA (France), Degremont SA (France) <b>Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années</b> Mandats énumérés ci-contre ainsi que les mandats suivants : <b>Associé Gérant</b> : Rothschild & Cie Banque (France) (fin en 2007) <b>Associé Gérant Commandité</b> : Rothschild & Cie (France) (fin en 2007) <b>Président du Conseil d'administration</b> : SGIM SA (fin en 2007) <b>Administrateur</b> : Mercapital SA (Italie) (fin en 2011) <b>Censeur et Membre du Conseil de surveillance</b> : Paris-Orléans SA (France) (fin en 2008) <b>Président</b> : chaîne thématique Histoire SA <b>Membre du Conseil de surveillance</b> : SIACI SA (fin en 2007)

\* Fin de mandat le 17 février 2012.

### 2.1.3 RENOUELEMENTS AU COURS DE L'ANNÉE 2011

L'Assemblée générale du 7 juin 2011 a renouvelé M. Simon Badinter en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de six années.

Le Conseil de surveillance du 29 novembre 2011 a renouvelé, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, l'ensemble des membres du Directoire à savoir M. Maurice Lévy, également renouvelé en tant que Président du Directoire, et Messieurs Kevin Roberts, Jack Klues, Jean-Yves Naouri et Jean-Michel Étienne pour une durée de quatre années.

### 2.1.4 DÉMISSIONS AU COURS DE L'ANNÉE 2012

Le pacte entre Dentsu et Publicis prévoyait la représentation de Dentsu au sein du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA par deux membres aussi longtemps que Dentsu disposait d'au moins 10 % du capital. À l'issue de l'opération d'acquisition, par Publicis Groupe, de 18 millions d'actions détenues par Dentsu, réalisée le 17 février 2012, la participation de Dentsu a été réduite à 2.12 % du capital. En conséquence, Messieurs Ishii et Takashima, membres du Conseil de surveillance représentant Dentsu, ont remis leur démission au Conseil en date du 17 février 2012.



## 2.1.5 GOUVERNANCE

---

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.

## 2.1.6 CONFLITS D'INTÉRÊTS AU NIVEAU DES ORGANES DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GÉNÉRALE

---

Le Conseil de surveillance au 31 décembre 2011 est composé de 16 membres dont la liste figure ci-dessus (voir chapitre 2.1.2). 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 au chapitre 2.4.1.

Le règlement intérieur a repris les critères d'indépendance qui avaient été définis 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.

Hormis les éléments indiqués ci-dessus au 2.1.5 ainsi qu'au chapitre 2.9, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de liens familiaux ni de conflits potentiels entre les intérêts des membres du Conseil de surveillance ou du Directoire de la Société et leurs devoirs à l'égard de la Société. Il n'existe pas d'engagement ou d'accord conclu par la Société ou ses filiales avec des membres du Conseil de surveillance ou du Directoire de la Société qui donnerait droit à l'attribution d'avantages à la cessation de leurs fonctions ni aucune convention conclue entre la Société, ses filiales et ces personnes, autres que ceux décrits aux chapitres 2.7.1 et 2.9. Sauf s'il en est précisé autrement dans le chapitre 2.9, aucune désignation d'un membre du Conseil de surveillance ou du Directoire n'a été effectuée en application d'un engagement pris envers un actionnaire majeur, un client ou un fournisseur de la Société.



## 2.2 Informations sur le Comité exécutif (« P12 »)

Le Groupe est doté d'un Comité exécutif qui se réunit cinq fois par an pour une réunion d'une journée. Au cours de l'exercice 2011, il s'est réuni durant les mois de février, avril, juillet, septembre et novembre.

Le Comité exécutif, présidé par Maurice Lévy, était composé au cours de l'année 2011 des personnes suivantes :

- Tom Bernardin, Chairman et CEO, Leo Burnett Worldwide ;
- Laura Desmond, CEO, Starcom MediaVest Group ;
- Mathias Emmerich, Senior VP, General Secretary, Publicis Groupe ;
- Jean-Michel Étienne, DGA Finances Publicis Groupe, membre du Directoire ;
- Olivier Fleurot, Executive CEO, MSLGROUP ;
- Steve King, CEO ZenithOptimedia Worldwide ;
- Jack Klues, CEO VivaKi, membre du Directoire ;
- Laura Lang, CEO Digitas (jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2011) ;
- Bob Lord, CEO Razorfish (depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2011) ;
- Jean-Yves Naouri, DGA Opérations Publicis Groupe, membre du Directoire ;
- Richard Pinder, COO, Publicis Worldwide (jusqu'au 30 mars 2011) ;
- Kevin Roberts, CEO Saatchi & Saatchi Worldwide, membre du Directoire.

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

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

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

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

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

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



## 2.3 Le Strategic Leadership Team

Le Strategic Leadership Team (groupe de réflexion et de direction stratégique) a été créé mi-2011 et sa première réunion s'est tenue à Paris le 19 juillet 2011. Le Strategic Leadership Team compte outre les membres du P12 un certain nombre de dirigeants de premier plan du Groupe qui représentent par leur responsabilité ou leur potentiel à la fois l'ensemble des activités du Groupe et également un vivier de dirigeants à fort potentiel de demain.

Sont membres du Strategic Leadership Team :

- Nick Colucci, CEO de Public Healthcare Communications Group ;
- Charlotte Duthoo, Directrice des achats ;
- Vaughn Emsley, responsable du compte P&G pour Saatchi & Saatchi et Publicis Groupe ;
- Susan Giannino, CEO de Publicis USA ;
- Curt Hecht, Président du VivaKi Nerve Center ;
- Chris Kuenne, CEO de Rosetta ;
- Arthur Sadoun, CEO de Publicis Worldwide, en charge de la zone Europe de l'Ouest ;
- Robert Senior, CEO de Saatchi & Saatchi Fallon, EMEA ;
- Rich Stoddart, CEO de Leo Burnett, North America.

Le Strategic Leadership Team s'est réuni à deux reprises au cours du second semestre 2011. 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.

Les travaux de l'année 2011 ont conduit par exemple à demander à un groupe de membres du Strategic Leadership Team, associés à d'autres dirigeants du Groupe, de mener une réflexion sur l'approfondissement et l'accélération de notre stratégie digitale dont les résultats sont attendus pour le début de l'année 2012.



## 2.4 Fonctionnement des Comités du Conseil de surveillance

### 2.4.1 COMITÉ DE NOMINATION

En application de l'article 16 II, dernier alinéa, des statuts de la Société, il est institué par les articles 6 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 ;
- suivre l'évolution des dirigeants des principales filiales ou réseaux du Groupe.

Le Comité de nomination est composé de Mme Élisabeth Badinter en qualité de Présidente, M. Michel Cicurel et M. Henri-Calixte Suaudeau, M. Michel Halpérin, et M. Gérard Worms, ces deux derniers ayant été désignés lors du Conseil de surveillance du 8 mars 2011.

Le Comité s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2011 et a rendu compte de ses travaux au Conseil de surveillance. Le taux de présence de ses membres a été de 75 %.

Le Comité a examiné l'évolution de la composition du Directoire et proposé au Conseil de surveillance le renouvellement des membres du Directoire actuels pour une période de quatre années (de 2012 à 2015) : Maurice Lévy (Président), Jean-Michel Étienne, Jack Klues, Jean-Yves Naouri et Kevin Roberts.

### 2.4.2 COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

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.

Le Comité de rémunération est composé de M. Michel Cicurel en qualité de Président (Président jusqu'au Conseil du 8 mars 2011), de M. Amaury de Seze (en qualité de Président depuis le Conseil du 8 mars 2011), de Mme Élisabeth Badinter (jusqu'au Conseil du 8 mars 2011), de Mme Claudine Bienaimé, de M. Michel Halpérin (depuis le Conseil du 8 mars 2011) et de Mme Véronique Morali. M. Gérard Pédraglio est expert permanent auprès du Comité (jusqu'en avril 2011). Dans sa composition postérieure au 8 mars 2011, trois membres sur cinq, dont le Président, sont considérés comme indépendants (Amaury de Seze, Michel Cicurel et Michel Halpérin). Michel Cicurel n'est plus considéré comme indépendant depuis le 24 mai 2011, compte tenu de la nomination de Maurice Lévy au Conseil de surveillance de La Compagnie Financière Edmond de Rothschild, dont Michel Cicurel exerce la Présidence du Directoire. À compter de cette date le Comité ne comporte plus que deux membres indépendants sur cinq. Cependant, M. Michel Cicurel ayant démissionné de la Présidence du Directoire de la Compagnie Financière Edmond



de Rothschild depuis lors (démission remise début 2012), il pourrait retrouver son statut d'administrateur indépendant après son départ effectif de la Compagnie.

Le Comité s'est réuni huit fois au cours de l'exercice 2011 et a rendu compte de ses travaux au Conseil de surveillance. Le taux de présence de ses membres a été de 90 %.

Le Comité a examiné la rémunération des membres du Directoire. Il a contrôlé l'application des règles de fixation de la partie variable et formulé ses recommandations sur le montant de celle-ci au titre de 2010, en fonction des performances réalisées au cours de cet exercice. Le Comité examine la rémunération des dirigeants des principales filiales ou réseaux du Groupe, et plus généralement les systèmes de rémunération incitative en vigueur pour les cadres de haut niveau dans le Groupe. D'une manière générale, la partie variable de la rémunération est liée à la performance annuelle et dépend de l'atteinte de résultats ou d'objectifs individuels définis à l'échelle de l'entité considérée, selon des modalités liées à l'histoire et aux décisions propres de ces entités. Suivant la recommandation du Comité, une harmonisation des systèmes a été menée avec la mise en place, depuis 2006, d'un nouveau système de calcul des enveloppes globales de bonus (*bonus pools*) à l'échelle des réseaux, dont le Comité a validé les principes. Les *bonus pools* sont calculés pour chaque réseau en fonction de la performance propre du réseau et de la performance d'ensemble du Groupe. Le Comité a examiné l'application du système pour la détermination des *bonus pools* depuis 2006. Le Comité est associé aux réflexions du Directoire portant sur le système de bonus ainsi que sur sa mise en œuvre.

Le Comité a examiné les projets du Directoire pour 2011 en matière de systèmes de récompense et de fidélisation à court et moyen terme des collaborateurs-clé du Groupe. Ces projets intègrent notamment, à côté des plans d'options sur actions, l'attribution d'actions gratuites et l'actionnariat salarié, avec l'objectif que ces systèmes soient compétitifs sur le marché, tout en alignant l'intérêt des bénéficiaires avec ceux des actionnaires, et en minimisant leur coût pour le Groupe. Il a examiné l'extension géographique du plan d'attribution de cinquante actions à chacun des collaborateurs du Groupe et donné son avis sur le plan LTIP 2011 destiné aux principaux collaborateurs de Groupe.

### 2.4.3 COMITÉ D'AUDIT

En application de l'article 16 II, dernier alinéa, des statuts de la Société, il est institué par les articles 5 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 Comités de nomination et de rémunération, 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.

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. M. Gérard Worms et Mme Hélène Ploix sont considérés comme membres indépendants tout en disposant de compétences particulières en matière financière et comptable.

Le Comité a pour rôle de superviser l'organisation et la mise en œuvre du contrôle interne du Groupe dans le but de s'assurer de la régularité et de la sincérité des comptes, de la qualité des procédures financières, ainsi que de la mise en œuvre des recommandations faites par les auditeurs externes. Il donne son opinion sur les budgets consacrés à l'audit externe du Groupe.

Le Comité s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2011 en présence de la totalité de ses membres.

Le Comité a entendu, lors de chacune de ces réunions, le responsable de l'audit interne sur l'avancement de ses travaux en matière d'audit interne et de mise en œuvre d'environnements de contrôle ainsi que sur les problèmes rencontrés.

La Direction financière du Groupe a présenté au Comité d'audit les comptes préalablement à leur soumission au Conseil de surveillance.

Le Comité a recueilli l'avis des commissaires aux comptes sur la fiabilité des comptes hors la présence du Directeur financier et de la Direction générale lors des arrêtés des comptes semestriels et annuels. En outre les auditeurs externes sont invités à assister à une partie des travaux de tous les Comités d'audit.

Enfin, le Comité a arrêté tant avec les commissaires aux comptes qu'avec les auditeurs internes le plan d'audit pour l'exercice à venir. Lors de chaque réunion du Conseil de surveillance examinant les comptes, le Président du Comité a fait part au Conseil de l'opinion du Comité sur la qualité des chiffres présentés.



## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### Fonctionnement des Comités du Conseil de surveillance

# 2

Le 6 février 2012, avant la réunion du Directoire sur l'arrêté des comptes, le Comité a examiné les comptes de l'exercice 2011, entendu le Directeur financier et le responsable de l'audit interne. Il a également entendu les commissaires aux comptes hors la présence des membres de la Direction.

Le Comité a constaté que les services comptables ont continué à améliorer le calendrier de clôture des comptes et la qualité du suivi des informations.

Le Comité a également constaté que les commissaires aux comptes ne formulaient pas de réserve sur l'arrêté des comptes consolidés. Il a examiné la pertinence des provisions passées notamment en matière fiscale et attaché une particulière attention aux *impairment tests*. Le Comité a été en mesure d'indiquer au Conseil de surveillance qu'il n'avait pas d'observation à formuler.

Le Comité constate que la poursuite du programme de simplification des structures juridiques et de réduction du nombre des entités (ayant notamment pour objectif d'améliorer l'efficacité du contrôle interne) s'est traduite par la suppression d'une cinquantaine d'entités en 2011, après la suppression d'un nombre équivalent en 2010. Le Comité a pris bonne note de la continuation de ce programme en 2012 et les années suivantes.

#### 2.4.4 COMITÉ STRATÉGIQUE ET DES RISQUES

---

Lors du Conseil de surveillance du 8 mars 2011, il a été procédé à la création d'un comité stratégique et des risques composé de Marie-Josée Kravis (Présidente), Elisabeth 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 une fois en 2011 et a examiné à la fois la cartographie des risques et les politiques de réduction des risques et les grandes options stratégiques qui ont été présentées par le Président du Directoire et discutées avec lui.



## 2.5 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, je dois vous rendre compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place au sein de notre Groupe. Les termes du présent rapport ont été approuvés par le Conseil de surveillance lors de sa séance du 8 février 2012.

Ce rapport a été rédigé avec l'appui de la Direction financière, du Secrétariat général, de la Direction de l'audit interne et de la Direction juridique.

Pour l'élaboration du présent rapport, Publicis Groupe se réfère au code AFEP-Medef de décembre 2008. Ce code de gouvernement d'entreprise peut être consulté in extenso sur le site Internet du Medef à l'adresse [www.medef.fr](http://www.medef.fr). La Société a écarté dans l'appréciation du critère d'indépendance celui relatif à la durée maximum de 12 ans pour les mandats des membres du Conseil de surveillance, considérant que cette limitation de durée n'est pas adéquate pour les Conseils de surveillance, dont le rôle est fondamentalement différent de celui des Conseils d'administration pour lesquels ces critères ont été définis. Le Conseil de surveillance n'étant pas responsable de la gestion de la Société, qui relève du seul Directoire, mais de son orientation et de son contrôle, ce qui nous conduit à considérer que la notion de durée d'exercice du mandat est sans effet sur l'indépendance par nature de la fonction de surveillance exercée par ses membres.

### 2.5.1 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. Les statuts prévoyaient que, pour les opérations visées aux alinéas 13 à 16 de leur article 12, l'assentiment préalable du Conseil de surveillance était nécessaire. 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 l'assentiment préalable du Conseil de surveillance. Lors de sa séance du 8 février 2012, le Conseil de surveillance, reconduisant sa délibération du 9 février 2011, 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 sont reprises dans le règlement intérieur adopté par le Conseil de surveillance du 29 mars 2005 et du 10 février 2009 dans sa dernière version, au même titre que des règles fondamentales comme celles touchant à l'indépendance des membres du Conseil, aux conflits d'intérêt, à la confidentialité. Le règlement fixe également les modalités de fonctionnement du Conseil et ses relations avec le Directoire. Dans le cadre de la prévention des délits d'initié, 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](http://www.publicisgroupe.com).

Au cours de l'exercice 2011, le Conseil de surveillance a été composé de 16 membres (la composition dudit Conseil est décrite au 2.1.2 du document de référence), dont 44 % de femmes (7 femmes sur 16 membres). Plus d'un tiers des membres du Conseil répond aux critères d'indépendance.



## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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

Le Conseil de surveillance a retenu, pour apprécier l'indépendance de ses membres, les critères retenus par le code AFEP-Medef de décembre 2008 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 ;
- M. Amaury de Seze ;
- M. Henri-Calixte Suaudeau ;
- M. Gérard Worms.

Le Conseil délibère en français et une équipe d'interprètes en japonais et en anglais est à la disposition des membres qui le souhaitent. Il s'est réuni sept fois au cours de l'année avec un taux d'assiduité de 86 %. La durée moyenne des réunions est proche de quatre 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 visioconférence. La composition du Conseil de surveillance est décrite au chapitre 2.1 du document de référence établi pour l'exercice 2011.

Les principaux points examinés et décisions prises par le Conseil de surveillance lors de ses réunions en 2011 ont été les suivants :

- lors de sa séance du 9 février 2011, 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 2010. Il s'est prononcé sur les projets de résolutions à soumettre à l'Assemblée. Le Conseil a fixé les limitations de pouvoirs du Directoire et les délégations qui lui sont données en matière de cautions et de garanties. Enfin, le Conseil a procédé à l'autoévaluation annuelle de ses travaux pour l'exercice 2010 ;
- le 8 mars 2011, le Conseil a arrêté la partie variable de la rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2010 et tiré les conclusions de l'autoévaluation de ses travaux. Il a procédé à la modification de la composition des trois comités existants et décidé la création d'un nouveau Comité des risques et stratégies ;
- le 15 mai 2011, le Conseil a donné son assentiment préalable à l'acquisition de la société Rosetta ;
- lors de sa séance du 7 juin 2011, le Conseil de surveillance a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 31 mars 2011 et examiné les comptes sociaux et consolidés de la Société ainsi que les prévisions actualisées. Il a autorisé la conclusion d'un contrat de crédit syndiqué (Club Deal). Le Directoire lui a notamment rendu compte des garanties données par Publicis à ses filiales et de l'attribution de 50 actions gratuites à chaque salarié des sociétés françaises ;
- le 20 juillet 2011, le Conseil de surveillance a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 30 juin 2011 et a examiné les comptes sociaux et consolidés de la Société ainsi que les prévisions actualisées. Il a entendu les Présidents du Comité d'audit et du Comité de nomination ;
- lors de sa séance du 13 septembre 2011, le Directoire a présenté les tendances du marché fin 2011 et celles pour 2012. Le Conseil a entendu les membres du Comité d'audit, du Comité de rémunération et du Comité des risques et stratégies ;
- enfin, lors de sa séance du 29 novembre 2011, le Conseil de surveillance a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 30 septembre 2011 et a examiné les comptes sociaux et consolidés de la Société à cette date ainsi que les prévisions actualisées. Il a renouvelé l'ensemble des membres du Directoire après avis du Comité de nomination. Il a également entendu les membres du Comité de rémunération.

Le Conseil de surveillance effectue annuellement une autoévaluation de ses travaux, dont il examine la synthèse et tire les enseignements. Pour procéder à cette évaluation, chacun des membres du Conseil répond à un questionnaire ; les résultats sont synthétisés et commentés. Le Conseil a procédé à son évaluation annuelle lors de sa séance du 8 février 2012 pour l'exercice 2011.

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 dans le document de référence aux chapitres 2.4.1/2/3/4.

**Le Comité de nomination** est composé de Mme Élisabeth Badinter, Présidente de ce Comité, MM. Michel Cicurel et Henri-Calixte Suaudeau, et à partir du 8 mars 2011, de MM. Michel Halpérin et Gérard Worms, ces deux derniers ainsi que M. Henri-Calixte Suaudeau étant considérés comme indépendants.

Le Comité de nomination s'est réuni deux fois en mars et en novembre 2011 afin d'examiner notamment la composition du Directoire dont les mandats de ses membres arrivaient à échéance en fin d'année. Le taux de participation aux deux réunions a été de 75 %.

**Le Comité de rémunération** est composé de M. Amaury de Seze, qui est devenu Président du Comité à partir du 8 mars 2011, M. Michel Halpérin (qui a succédé à Mme Élisabeth Badinter à compter du 8 mars 2011), M. Michel Cicurel, Mme Claudine Bienaimé et Mme Véronique Morali. La mission de M. Gérard Pédraglio, expert permanent auprès du Comité, a pris fin en avril 2011. Le Comité qui compte deux 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 notre Société, et de valider les politiques générales du Groupe en matière de rémunération et d'attribution d'options, d'actions gratuites ou de tout autre instrument de rémunération.

Le Comité de rémunération s'est réuni huit fois au cours de l'exercice 2011, le taux de présence est de 90 %. Il a examiné, au cours de ses différentes séances de l'année 2011, les questions relatives à la rémunération du Président 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 le LTIP 2011 ainsi que la poursuite du programme de distribution d'actions gratuites à l'ensemble des salariés. Le Comité a pris connaissance de la politique de bonus en fonction des résultats du Groupe comme de chacun des grands réseaux et a, par ses travaux, éclairé les décisions du Directoire.

Les principes et les règles arrêtés par le Conseil de surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont décrits au chapitre 2.7.1 du document de référence établi pour l'exercice 2011. Les principaux éléments de la politique d'attribution des options d'actions sont décrits à la note 28 des comptes consolidés présentés dans le document de référence. Il est rappelé que lors de sa réunion du 2 décembre 2008, après avoir entendu les observations du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance 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 existant vis-à-vis des membres du Directoire étaient conformes à ces recommandations.

**Le Comité des risques et stratégies** est composé de Mme Marie Josée Kravis, Présidente, Mmes Élisabeth Badinter, Marie-Claude Mayer, Véronique Morali et Hélène Ploix. Il s'est réuni une fois au cours de l'année en présence de l'ensemble de ses membres. Il a examiné la cartographie des risques du Groupe et les mesures mises en œuvre pour les limiter. Il a également discuté des grandes options stratégiques en termes de développement et d'acquisition.

**Le Comité d'audit** est composé de M. Gérard Worms, Président de ce Comité, Mme Hélène Ploix et de Mme Claudine Bienaimé. M. Jean-Paul Morin a été désigné par le Comité en qualité d'expert permanent. 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 contrôles internes 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. 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.

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 s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2011 en présence de la totalité de ses membres. 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 interne qui font l'objet de la seconde partie de ce rapport.

Les travaux du Comité d'audit au cours de l'exercice 2011 sont décrits au paragraphe « Comité d'audit » du chapitre 2.4.3 du document de référence.

## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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

# 2

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 et les conditions d'accès des actionnaires aux Assemblées sont exposées aux articles 20 à 24 des statuts de la Société.

## 2.5.2 PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE AU SEIN DU GROUPE

### 1. Objectifs et organisation

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques est 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 quant à la réalisation d'objectifs relatifs 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.

De manière à renforcer le dispositif existant et de permettre un pilotage formel et centralisé, une Direction du contrôle interne et de gestion des risques a été créée courant 2010 dont la mission est d'animer le dispositif global de gestion des risques, ou *Enterprise Risk Management* (ERM). 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 et surveiller les risques et opportunités ayant une éventuelle incidence sur l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe ;
- une surveillance du niveau du risque résiduel en s'assurant d'une mise en place de réponses adéquates aux risques, le cas échéant ;
- une communication appropriée autour des risques permettant de contribuer au processus de prise de décision.

La Direction du contrôle interne et de gestion des risques est sous la responsabilité du *VP Internal Audit & Business Improvement*, rattaché au Secrétaire Général du Groupe. Le *VP Internal Audit & Business Improvement* dispose d'un accès direct au Président du Comité d'audit.

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 défini par l'AMF et mis à jour courant 2010.

### 2. Dispositif de contrôle interne

Publicis Groupe a défini un référentiel incluant les valeurs du Groupe, des règles de conduite et d'éthique, de responsabilité sociale ainsi que toutes les autres dimensions de respect des règles, lois et législations. Ce référentiel, applicable à tous les niveaux hiérarchiques du Groupe, établit les règles de conduite pour mener les opérations : « *The way we behave and the way we operate* ». Ce référentiel dénommé « Janus » a été mis à jour en octobre 2009 et a été distribué dans tous les réseaux ; il est accessible en ligne à l'ensemble des collaborateurs.

Les procédures relatives à l'établissement de l'information comptable et financière 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.

Le Conseil de surveillance, le Comité d'audit et le Directoire du Groupe ont réaffirmé leur volonté d'amélioration et de renforcement continu du dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière.

Le pilotage de ce dispositif s'appuie notamment sur les moyens suivants :

#### Les centres de services partagés

Pour répondre aux enjeux d'une activité qui repose sur un grand nombre d'agences, le Groupe a entrepris depuis 1996 et poursuit systématiquement la mise en place d'un réseau de centres de services partagés. Dans les petits pays émergents, une version simplifiée des centres de services partagés est en cours de déploiement. La mise en place et l'extension progressive des centres de services partagés qui couvrent plus de 90 % des revenus du Groupe est un élément déterminant du dispositif de contrôle interne.

#### Suivi de l'efficacité du système de Contrôle Interne

##### A) FINANCIAL MONITORING CONTROLS

Publicis Groupe a mis en place un programme intitulé *Financial Monitoring Controls* (FMC) ; ce dernier consiste en une sélection de contrôles clés établie par processus et mise en œuvre au niveau de toutes les entités du Groupe.



Le suivi du déploiement et de la mise en œuvre des contrôles clés se fait à travers un processus d'autoévaluation mensuel soumis par toutes les entités du Groupe à travers une application informatique dédiée. Cette autoévaluation contribue à la responsabilisation des entités sur le suivi de l'efficacité de leurs contrôles.

Des équipes dédiées, intitulées équipes FMC, ont été créées au niveau des différents réseaux. Ces équipes sont pilotées par la Direction du contrôle interne et de la gestion des risques du Groupe. Elles effectuent des missions de vérification de l'efficacité des contrôles au niveau des entités. Elles suivent un plan annuel représentant un nombre significatif de ces dernières, représentant plus de 65 % du revenu consolidé du Groupe.

Les équipes FMC contribuent ainsi à la fiabilisation du processus d'autoévaluation.

#### **B) LES MISSIONS DE L'AUDIT INTERNE**

Les équipes d'audit effectuent en parallèle des missions d'audit couvrant les différents processus financiers et opérationnels au niveau des entités du Groupe, suivant un plan d'audit annuel. L'Audit Interne réalise également de missions d'audit spéciales couvrant des sujets spécifiques et transverses au niveau des différents échelons du Groupe.

Le suivi des plans d'action résultant des recommandations d'audit se fait en central à l'aide d'une application informatique dédiée.

#### **C) SYNTHÈSE SUR LE CONTRÔLE INTERNE**

Le *VP Internal Audit and Business Improvement* rend compte, deux fois par an, au Comité d'audit et à la Direction générale de l'appréciation de la qualité du contrôle interne du Groupe à travers une synthèse des résultats remontés par les équipes d'audit interne et les équipes FMC.

### **3. Dispositif de gestion des risques**

Tous les quinze jours, un « Comité de Groupe » réunissant autour du Président du Directoire et du *Chief Operating Officer*, responsable des opérations, les responsables de la Direction financière, de la Direction des ressources humaines et de la Direction juridique 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 Direction 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 l'objet d'un contrôle détaillé, piloté par la Direction du contrôle interne et gestion des risques, sur la base de laquelle le dispositif de contrôle interne est défini.

La formalisation de l'évaluation des risques a commencé en 2008 avec la cartographie des risques, qui a été mise à jour en 2009. L'ensemble des risques pouvant avoir un impact sur les finances, les opérations ou l'image du Groupe est répertorié. Ces impacts ont fait l'objet d'une évaluation et une probabilité d'occurrence a été estimée pour chaque risque recensé, ainsi un niveau de risque inhérent a pu être déterminé ainsi qu'un niveau de risque résiduel après prise en compte du dispositif de maîtrise.

En 2010, cette cartographie a fait l'objet d'une analyse par la Direction générale, présentée au Comité d'audit et qui a eu pour objectif la détermination des niveaux de gravité des risques afin que ceux-là puissent être analysés d'une manière spécifique en priorité.

Cette analyse a démarré en 2011 et permet au Groupe de renforcer son dispositif de gestion et de contrôle des risques et de mettre à jour de façon plus dynamique la cartographie des risques.

### **4. L'audit interne**

Le plan d'audit interne est élaboré à partir des événements passés, de l'analyse des risques, de l'évaluation du dispositif de contrôle interne et de requêtes spécifiques de la Direction générale. Dans le cadre de son plan d'audit, validé par le Directoire et le Comité d'audit, l'audit interne intervient pour assurer le suivi de la pertinence et l'efficacité du contrôle interne en place 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 par le *VP Internal Audit & Business Improvement* lors de chaque réunion du Comité d'audit.

Paris, le 8 février 2012

Élisabeth Badinter

Présidente du Conseil de surveillance

## 2.6 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 SA

---

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Publicis Groupe et en application des dispositions de l'article L. 225235 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. 22568 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

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. 22568 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. 22568 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. 22568 du Code de commerce.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 9 mars 2012

Les commissaires aux comptes

MAZARS

Loïc Wallaert

Anne-Laure Rousselou

ERNST & YOUNG et Autres

Jean Bouquot

Christine Staub



## 2.7 Rémunération et avantages

En application de la loi du 3 juillet 2008 transposant la directive communautaire 2006/46/CE du 14 juin 2006, Publicis Groupe déclare que, depuis l'exercice 2008, il se réfère au code AFEP-Medef ainsi modifié 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 SA 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.

### 2.7.1 RÉMUNÉRATION FIXE, VARIABLE ET CONDITIONNELLE

---

La rémunération totale incluant les avantages de toute nature versée durant l'exercice clos le 31 décembre 2011 à chaque 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 mandataires sociaux, 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 pour les membres du Directoire. 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.

## GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

### Rémunération et avantages

2

### Rémunérations (en euros) versées durant l'exercice 2011 (montants bruts avant prélèvements sociaux et fiscaux)

	Rémunération brute totale 2011 dont :	Partie fixe	Partie variable <sup>(7)</sup>	Jetons de présence	Avantages en nature <sup>(8)</sup>	Rémunération brute totale 2010	Dont partie fixe
<b>Membres du Directoire</b>							
Maurice Lévy <sup>(11)</sup>	3 600 000	900 000	2 700 000	-	-	900 000	900 000
Jack Klues <sup>(1)</sup>	2 307 904	791 131	1 510 341	-	6 432	764 070	755 080
Kevin Roberts <sup>(1)(3)</sup>	3 088 528	719 210	2 340 309	-	29 009	1 656 062	755 080
David Kenny <sup>(1)(4)(5)</sup>	-	-	-	-	-	849 103	358 455
Jean-Yves Naouri <sup>(6)</sup>	1 400 000	700 000	700 000	-	-	600 000	600 000
Jean-Michel Étienne <sup>(2)</sup>	924 000	540 000	384 000	-	-	780 000	480 000
<b>Membres du Conseil de surveillance</b>							
Élisabeth Badinter	252 939	182 939	-	70 000	-	237 939	182 939
Sophie Dulac	35 000	-	-	35 000	-	20 000	-
Henri-Calixte Suaudeau	55 000	-	-	55 000	-	35 000	-
Monique Bercault	15 000	-	-	15 000	-	30 000	-
Hélène Ploix	60 000	-	-	60 000	-	55 000	-
Gérard Worms	65 000	-	-	65 000	-	50 000	-
Amaury de Seze	70 000	-	-	70 000	-	45 000	-
Simon Badinter <sup>(1)(9)(12)</sup>	436 779	193 467	193 672	40 000	9 640	227 831	197 831
Michel Cicurel	65 000	-	-	65 000	-	50 000	-
Felix G. Rohatyn	35 000	-	-	35 000	-	30 000	-
Michel Halpérin	40 000	-	-	40 000	-	30 000	-
Tatsuyoshi Takashima	15 000	-	-	15 000	-	15 000	-
Claudine Bienaimé	95 000	-	-	95 000	-	80 000	-
Tadashi Ishii	20 000	-	-	20 000	-	15 000	-
Léone Meyer	-	-	-	-	-	15 000	-
Marie-Claude Mayer <sup>(10)</sup>	336 432	250 000	60 000	25 000	1 432	280 000	230 000
Véronique Morali <sup>(13)</sup>	152 778	122 778	-	30 000	-	-	-
Marie-Josée Kravis	20 000	-	-	20 000	-	-	-

(1) La rémunération au titre de ces contrats est déterminée et versée en dollars US. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 \$ = 0,71921 € en 2011 et de 1 \$ = 0,75508 € en 2010.

(2) La rémunération correspond à celle de l'année entière en 2010, même si Jean-Michel Étienne n'a été nommé au Directoire que le 1<sup>er</sup> juillet 2010. Le bonus dû au titre de 2009, versé en 2010, a été versé avant la nomination de ce dernier au Directoire.

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

(4) La partie variable inclut un bonus de rétention conformément au contrat.

(5) Départ du Groupe le 30 juin 2010.

(6) La rémunération fixe de Jean-Yves Naouri a été de 550 000 euros en base annuelle du 1<sup>er</sup> janvier au 31 août 2010, puis elle a été portée à 700 000 euros à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2010.

(7) Montants versés en 2011 au titre de l'exercice 2010 (sous réserve des notes 3 et 4).

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

(9) M. Simon Badinter, membre du Conseil de surveillance et membre du Directoire de Medias et Régies Europe est titulaire d'un contrat de travail avec cette société.

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

(11) En plus de sa rémunération 2011 indiquée ci-dessus, M. Maurice Lévy a perçu une indemnité de fin de carrière au titre de ses fonctions au sein de Publicis Conseil pour les années 1971 à 1987 d'un montant de 121 671 euros.

(12) Le versement est effectué en dollars pour la partie fixe et les avantages en nature.

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



Lors de sa réunion du 1<sup>er</sup> juin 2010, le Conseil de surveillance a pris acte de la démission de David Kenny membre du Directoire, qui a pris effet le 1<sup>er</sup> juillet 2010. Lors de cette même réunion, le Conseil de surveillance a nommé à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2010 M. Jean-Michel Étienne, membre du Directoire. 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<sup>er</sup> 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. Le Conseil de surveillance fixe les conditions de collaboration des membres du Directoire après avoir entendu les recommandations du Comité de rémunération. 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 (pour M. Maurice Lévy, à compter de 2012, voir 2.7.3). Le montant de la partie variable est fonction de la performance annuelle 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 principaux critères de détermination de la rémunération variable des membres du Directoire ont été les suivants :

Pour l'exercice 2011 :

- M. Maurice Lévy : la croissance organique du revenu et le taux de résultat net du Groupe, comparés à ceux des trois autres groupes mondiaux de communication - IPG, Omnicom, WPP -, la consolidation des structures de management et la poursuite du déploiement du Groupe, pour un maximum de 300 % de sa rémunération fixe ;
- 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. Jack Klues : la croissance du revenu et de la marge opérationnelle de VivaKi, par rapport aux objectifs, et une évaluation qualitative pour un maximum de 240 % de sa rémunération fixe ;
- 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 Public Healthcare Communications Group, des plateformes de production par rapport aux objectifs ainsi que de Publicis Worldwide à compter du second trimestre et de Rosetta à compter du second semestre, pour un montant cible égal à 100 % de sa rémunération fixe ;
- M. Jean-Michel Étienne : 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.

Dans le cadre de l'enveloppe globale maximum des jetons de présence votée par l'Assemblée générale des actionnaires, il a été versé en 2011 à chacun des membres du Conseil de surveillance un montant de 5 000 euros pour chacune des réunions à laquelle il a assisté en 2010. Un montant de 5 000 euros a été versé à chacun des membres du Comité d'audit, du Comité de nomination et du Comité de rémunération pour chacune des réunions à laquelle il a assisté en 2010.

### **Montant des rémunérations dues au titre de l'exercice 2011**

Le 6 mars 2012, après avoir entendu les recommandations du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a fixé comme suit la rémunération variable au titre de l'exercice 2011 à verser en 2012 aux membres du Directoire : à MM. Maurice Lévy : 2 700 000 euros ; Jack Klues : 1 980 000 dollars ; Jean-Yves Naouri : 900 000 euros ; Kevin Roberts : 2 300 000 dollars (plus versement contractuel de pension : 1 154 000 dollars) ; Jean-Michel Étienne : 432 000 euros.

### **Contrats ou accords existants avec les membres du Directoire**

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<sup>er</sup> 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 Étienne. 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 la prochaine Assemblée générale des actionnaires.

Les contrats ou accords existants avec les membres du Directoire ont été, le cas échéant, modifiés en conséquence.



## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### Rémunération et avantages

MM. Kevin Roberts et Jack Klues n'ont pas de contrat de travail avec Publicis Groupe SA mais sont titulaires, dans le cadre de leurs fonctions opérationnelles, d'*employment contract*, 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 Étienne continuent d'être titulaires d'un contrat de travail de droit français avec une filiale de Publicis Groupe SA. Les principaux termes (après les révisions du 6 mars 2012) de ces contrats sont les suivants :

- le contrat conclu pour la période 2005-2008 avec M. Kevin Roberts, reconduit pour la période 2009-2013 (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 d'attribution gratuite d'actions 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 est directement conditionnée à sa présence dans le Groupe sur la période 2009-2013, et pourrait être réduite *pro rata temporis* dans le cas où M. Roberts quitterait le Groupe avant la fin de cette période ;
- le contrat conclu avec M. Jack Klues prenant effet le 1<sup>er</sup> juillet 2004 prévoit que s'il est mis fin du fait de la Société au contrat avant son terme normal « sans juste motif », M. Klues pourrait avoir droit à une somme égale à sa rémunération totale annuelle (salaire fixe et « bonus cible »), à laquelle s'ajouteraient pendant un an le maintien de sa protection sociale et l'assistance d'un cabinet d'outplacement, ainsi que 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. 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. Jack Klues 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 ;
- par ailleurs, si M. Klues part à son initiative à la retraite à l'âge de 55 ans ou est mis à la retraite à compter de 57 ans, il pourra bénéficier pendant 5 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 5 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 SA, 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 d'attribution gratuite d'actions 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 la société Publicis Finance Services et M. Jean-Michel Étienne prévoient que s'il est mis fin « sans juste motif » à son mandat de membre du Directoire de Publicis Groupe SA, M. Étienne 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 d'attribution gratuite d'actions 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 Étienne 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 ;



- 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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.

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. Cette part, égale au total cumulé des rémunérations variables acquises année après année depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003, lui serait versée sous réserve : d'une part, qu'il ait assumé ses fonctions au moins sept années et demie à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2003, et d'autre part qu'il ait souscrit un engagement de non-concurrence d'une durée de trois ans. 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<sup>er</sup> janvier 2008. Suivant les décisions du Conseil de surveillance du 17 mars 2008, les principales dispositions de la convention du 22 novembre 2004 relatives à la rémunération conditionnelle différée sont devenues les suivantes :

## 1. Rémunération conditionnelle différée

À la fin de son mandat de Président du Directoire (le 31 décembre 2011), M. Maurice Lévy recevra la 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 (soit la part liée à la croissance organique et au taux de résultat net consolidé total du groupe Publicis, comparés à ceux des trois autres groupes mondiaux de communication - IPG, Omnicom, WPP -, la part de bonus liée à chacun de ces deux critères pouvant atteindre au maximum 75 % de la rémunération fixe) et la part de bonus liée au bénéfice net consolidé de Publicis Conseil SA et de ses filiales, versée au titre des fonctions de Président-Directeur Général de Publicis Conseil SA conformément aux conditions définies par le Conseil d'administration de cette société.

Le versement de la rémunération différée est 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 sera 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 :
  - si la moyenne au titre des trois dernières années complètes du mandat est inférieure à 25 % de la moyenne générale, il n'y aura pas de rémunération différée,
  - si la moyenne au titre des trois dernières années complètes du mandat est comprise entre 25 % et 75 % de la moyenne générale, la rémunération différée sera calculée proportionnellement entre 0 et 100 % par la règle de trois ;
- *condition de durée de présence* : la rémunération différée est 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<sup>er</sup> janvier 2003 (la durée a été portée de 7 ans et demi à 9 ans en 2008). En conséquence, M. Maurice Lévy aura droit au versement de cette rémunération différée, telle que calculée ci-dessus, à condition de ne pas démissionner de son mandat de Président du Directoire de la société Publicis Groupe SA avant la fin de ce mandat le 31 décembre 2011 ;
- la cessation des fonctions en raison de la maladie ou de l'invalidité, le décès, un départ volontaire à la suite d'un changement d'actionnaire de référence du Groupe ne seraient pas considérés comme une démission.

La rémunération conditionnelle différée est due à M. Maurice Lévy en raison de son engagement d'assurer ses fonctions jusqu'au 31 décembre 2011. Elle constitue depuis l'origine un outil de fidélisation dont le caractère effectif n'est pas lié au départ de M. Maurice Lévy du Groupe (ce n'est pas une indemnité de départ) mais au respect par celui-ci de son engagement de présence à son poste jusqu'au terme contractuel fixé.

Dans l'hypothèse où M. Maurice Lévy déciderait à son initiative de quitter le Groupe avant le 31 décembre 2011, aucune indemnité de départ ne lui serait due. Si ses fonctions devaient se poursuivre après la date limite de son engagement de rester, il aurait droit au 31 décembre 2011 au versement de sa rémunération conditionnelle différée.

L'engagement relatif à la rémunération conditionnelle différée qui serait versée dans l'hypothèse où les conditions nécessaires seraient remplies est provisionné chaque année selon les calculs appropriés dans les comptes sociaux de Publicis Groupe SA et dans les comptes consolidés du Groupe. Le montant cumulé des rémunérations variables quantitatives pris en compte dans le calcul de la provision au 31 décembre 2011 est de 16 187 800 euros.

Il convient de rappeler que la Société n'a pas souscrit de contrat de retraite spécifique au bénéfice de M. Maurice Lévy.

## 2. Convention de non-concurrence

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 SA, quelle qu'en soit la raison, de collaborer de quelque manière que



## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### Rémunération et avantages

2

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 poursuit ses effets sans changement après le commencement du nouveau mandat du Président du Directoire le 1<sup>er</sup> janvier 2012.

En application des articles L. 225-90-1 et R. 225-60-1 du Code de commerce, le détail des conventions réglementées évoquées ci-dessus peut être consulté sur le site [www.publicisgroupe.com](http://www.publicisgroupe.com).

## 2.7.2 PENSIONS, RETRAITES OU AUTRES AVANTAGES

---

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

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

Le montant constaté au compte de résultat consolidé du Groupe en 2011 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 3 millions d'euros.

Par ailleurs, le montant global provisionné au 31 décembre 2011 au titre de ces avantages s'élève à 30 millions d'euros. Ce montant était de 33 millions d'euros au 31 décembre 2010 et de 25 millions d'euros au 31 décembre 2009.

## 2.7.3 CONDITIONS DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE POUR LE MANDAT 2012-2015

---

Dans le cadre du nouveau mandat, les conditions de rémunération des membres du Directoire ont été reconduites en 2012 sans changement, exceptées celles relatives à son Président M. Maurice Lévy.

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, à sa demande, M. Maurice Lévy ne recevra pas de rémunération fixe. Sa rémunération sera entièrement variable et sera déterminée chaque année sur la base de quatre critères de performance quantitatifs (la croissance organique du revenu, le taux de résultat net et l'évolution du bénéfice net par action dilué du Groupe, comparés à ceux des trois autres groupes mondiaux de communication (Omnicom, WPP et IPG) ; le % de TSR (*Total Shareholder Return*) et de critères qualitatifs. Pour 2012, les critères qualitatifs portent sur la préparation du management futur et le développement du Groupe dans le numérique. La rémunération totale annuelle est plafonnée à un maximum de 5 000 000 euros et peut varier de 0 à ce plafond.

Par ailleurs, il convient de rappeler que la convention réglementée votée par l'AG mixte du 3 juin 2008, prévoyant un engagement de non-concurrence pour une durée de trois ans (voir 2.7.1-2 « Convention de non-concurrence ») continue de lier M. Maurice Lévy et le groupe Publicis.

M. Maurice Lévy n'est titulaire d'aucun contrat de travail le liant avec une quelconque société du groupe Publicis.



## 2.7.4 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)**

	2011	2010
<b>Directoire</b>		
<b>Maurice Lévy, Président du Directoire</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice <sup>(1)</sup>	3 600 000	3 600 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(3)</sup>	-	2 624 000
<b>TOTAL</b>	<b>3 600 000</b>	<b>6 224 000</b>
<b>Jack Klues</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice <sup>(1)(4)</sup>	2 215 166	2 349 738
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(3)</sup>	-	1 599 000
<b>TOTAL</b>	<b>2 215 166</b>	<b>3 948 738</b>
<b>Kevin Roberts</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice <sup>(1)(4)</sup>	3 232 370	3 241 730
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(3)</sup>	-	1 599 000
<b>TOTAL</b>	<b>3 232 370</b>	<b>4 840 730</b>
<b>Jean-Yves Naouri</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice <sup>(1)</sup>	1 600 000	1 300 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(3)</sup>	-	1 180 800
<b>TOTAL</b>	<b>1 600 000</b>	<b>2 480 800</b>
<b>Jean-Michel Étienne</b> (nomination le 1 <sup>er</sup> juillet 2010) <sup>(5)</sup>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice <sup>(1)</sup>	972 000	864 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(3)</sup>	-	1 180 800
<b>TOTAL</b>	<b>972 000</b>	<b>2 044 800</b>
<b>David Kenny</b> (fin de mandat le 30 juin 2010)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice <sup>(1)(4)</sup>	-	360 267
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(3)</sup>	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>360 267</b>

(1) Voir détail au tableau 2.

(2) Voir détail au tableau 4.

(3) Voir détail au tableau 6. Attribution globale couvrant les exercices 2010, 2011 et 2012.

(4) Rémunération déterminée et versée en dollars US. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 \$ = 0,71921 € en 2011 et de 1 \$ = 0,75508 € en 2010.

(5) La rémunération correspond à celle de l'année entière, même si Jean-Michel Étienne n'a été nommé au Directoire que le 1<sup>er</sup> juillet 2010.

**TABLEAU 2 (NOMENCLATURE AMF)  
TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE 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 2011 - Montants :		Année 2010 - Montants :	
	dus	versés	dus	versés <sup>(1)</sup>
<b>Directoire</b>				
<b>Maurice Lévy, Président du Directoire</b>				
Rémunération fixe	900 000	900 000	900 000	900 000
Rémunération variable <sup>(2)</sup>	2 700 000	2 700 000	2 700 000	-
Avantages en nature <sup>(9)</sup>	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>3 600 000</b>	<b>3 600 000</b>	<b>3 600 000</b>	<b>900 000</b>
<b>Jack Klues<sup>(10)</sup></b>				
Rémunération fixe	791 131	791 131	755 080	755 080
Rémunération variable <sup>(3)</sup>	1 424 036	1 510 341	1 585 668	-
Avantages en nature <sup>(9)</sup>	6 432	6 432	8 990	8 990
<b>TOTAL</b>	<b>2 215 167</b>	<b>2 307 904</b>	<b>2 349 738</b>	<b>764 070</b>
<b>Kevin Roberts<sup>(7)(10)</sup></b>				
Rémunération fixe	719 210	719 210	755 080	755 080
Rémunération variable <sup>(4)</sup>	2 484 151	2 340 309	2 457 030	871 362
Avantages en nature <sup>(9)</sup>	29 009	29 009	29 620	29 620
<b>TOTAL</b>	<b>3 232 370</b>	<b>3 088 528</b>	<b>3 241 730</b>	<b>1 656 062</b>
<b>Jean-Yves Naouri<sup>(11)</sup></b>				
Rémunération fixe	700 000	700 000	600 000	600 000 <sup>(11)</sup>
Rémunération variable <sup>(5)</sup>	900 000	700 000	700 000	-
Avantages en nature <sup>(9)</sup>	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 600 000</b>	<b>1 400 000</b>	<b>1 300 000</b>	<b>600 000</b>
<b>Jean-Michel Étienne (nomination le 1<sup>er</sup> juillet 2010)<sup>(12)</sup></b>				
Rémunération fixe	540 000	540 000	480 000	480 000
Rémunération variable	432 000	384 000	384 000	300 000
Avantage en nature	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>972 000</b>	<b>924 000</b>	<b>864 000</b>	<b>780 000</b>
<b>David Kenny<sup>(8)(10)</sup> (fin de mandat le 30 juin 2010)</b>				
Rémunération fixe	-	-	358 455	358 455
Rémunération variable <sup>(6)</sup>	-	-	-	488 836
Avantages en nature <sup>(9)</sup>	-	-	1 812	1 812
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>360 267</b>	<b>849 103</b>

(1) MM. Maurice Lévy, David Kenny, Jack Klues, Jean-Yves Naouri et Kevin Roberts ont renoncé à percevoir leur rémunération variable au titre de l'année 2009 et qui aurait dû être versée en 2010, dans les conditions prévues aux notes 2, 3, 4, 5 et 6 ci-dessous.

(2) Montant de rémunération variable décidé par le Conseil de surveillance au titre de l'année 2009 : 2 700 000 €. M. Maurice Lévy a décidé de renoncer à percevoir la totalité de ce montant.

(3) Montant de rémunération variable décidé par le Conseil de surveillance au titre de l'année 2009 : 647 559 €. M. Jack Klues a décidé de renoncer à percevoir la totalité de ce montant. Par ailleurs, Publicis Conseil a versé en 2011 à M. Lévy une indemnité de fin de carrière de 121 671 euros.

(4) Montant de rémunération variable décidé par le Conseil de surveillance au titre de l'année 2009 : 215 853 €. M. Kevin Roberts a décidé de renoncer à percevoir la totalité de ce montant. M. Kevin Roberts percevra uniquement 830 315 € d'annuité en lieu et place de retraite complémentaire.

(5) Montant de rémunération variable décidé par le Conseil de surveillance au titre de l'année 2009 : 350 000 €. M. Jean-Yves Naouri a renoncé à percevoir la totalité de ce montant.

(6) Montant de rémunération variable décidé par le Conseil de surveillance au titre de l'année 2009 : 647 559 €. M. David Kenny a décidé de renoncer à percevoir la totalité de ce montant. M. David Kenny percevra uniquement 465 808 € de bonus de rétention.

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

(8) La partie variable inclut un « bonus de rétention » conformément au contrat.

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

(10) Rémunération déterminée et versée en dollars US. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 \$ = 0,71921 € en 2011 et de 1 \$ = 0,75508 € en 2010.

(11) La rémunération fixe de Jean-Yves Naouri a été de 550 000 euros en base annuelle du 1<sup>er</sup> janvier au 31 août 2010 puis a été portée à 700 000 euros à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2010.

(12) La rémunération correspond à celle de l'année entière, même si Jean-Michel Étienne n'a été nommé au Directoire que le 1<sup>er</sup> juillet 2010. Le bonus dû au titre de 2009, versé en 2010, a été versé avant la nomination de ce dernier au Directoire.



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

	Jetons de présence versés en 2011	Jetons de présence versés en 2010
<b>Conseil de surveillance</b>		
Élisabeth Badinter, Présidente <sup>(1)</sup>	70 000	55 000
Sophie Dulac	35 000	20 000
Simon Badinter <sup>(2)</sup>	40 000	30 000
Monique Bercault (fin de mandat le 1 <sup>er</sup> juin 2010)	15 000	30 000
Claudine Bienaimé	95 000	80 000
Michel Cicurel	65 000	50 000
Michel Halpérin	40 000	30 000
Hélène Ploix	60 000	55 000
Felix G. Rohatyn	35 000	30 000
Amaury de Seze	70 000	45 000
Henri Calixte Suaudeau	55 000	35 000
Tatsuyoshi Takashima	15 000	15 000
Léone Meyer (fin de mandat le 13 novembre 2009)	-	15 000
Tadashi Ishii (nomination le 10 mars 2009)	20 000	15 000
Gérard Worms	65 000	50 000
Véronique Morali <sup>(4)</sup>	30 000	-
Marie-Josée Kravis	20 000	-
Marie-Claude Mayer <sup>(3)</sup>	25 000	-
<b>TOTAL</b>	<b>755 000</b>	<b>555 000</b>

(1) Mme Élisabeth Badinter a perçu une rémunération fixe de 182 939 € en 2010 et en 2011.

(2) M. Simon Badinter a perçu au titre de 2010 une rémunération fixe de 197 831 €, une rémunération variable de 190 000 € et des avantages en nature de 9 945 € et en 2011 une rémunération fixe de 193 467 €, une rémunération variable de 193 672,50 € et des avantages en nature de 9 640 €.

(3) Marie-Claude Mayer a perçu en 2010 une rémunération fixe de 230 000 € et une rémunération variable de 50 000 € et en 2011 une rémunération fixe de 250 000 € et une rémunération variable de 60 000 €.

(4) Véronique Morali a perçu en 2011 une rémunération fixe de 122 778 € au titre de ses fonctions de Présidente du Women's Forum for Economy and Society.

**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**

N° 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	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
<b>Directoire</b>					
	<b>Maurice Lévy, Président</b>				Aucune attribution en 2011
	<b>Jack Klues</b>				Aucune attribution en 2011
	<b>Kevin Roberts</b>				Aucune attribution en 2011
	<b>Jean-Yves Naouri</b>				Aucune attribution en 2011
	<b>Jean-Michel Étienne</b>				Aucune attribution en 2011

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

Numéro et date du plan	Nombre d'options levées	Prix moyen (euros) (prix d'exercice)	Année d'attribution
<b>Directoire</b>			
23/04/2001	200 000	33,18	2001
-	Aucune levée en 2011	-	-
LTIP 1 28/09/2004	130 000	24,82	2004
22/04/2001 et 18/01/2002	16 000	31,91	2001 et 2002
-	Aucune levée en 2011	-	-



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

	Premier plan		Deuxième plan		Nombre d'actions de performance attribuées Situation au 31 décembre 2011	
	Désignation	Date	Désignation	Date	Nombre total <sup>(2)</sup>	Dont soumises à condition de performance
<b>Directoire</b>						
<b>Maurice Lévy Président</b>	LTIP 2010 - 2012 <sup>(1)</sup>	02/09/2010	Plan de co-investissement	19/03/2009	140 800	140 800
<b>Jack Klues</b>	LTIP 2010 - 2012 <sup>(1)</sup>	02/09/2010	Plan de co-investissement	19/03/2009	108 136	108 136
<b>Kevin Roberts</b>	LTIP 2010 - 2012 <sup>(1)</sup>	02/09/2010	Plan de co-investissement	19/03/2009	103 098	103 098
<b>Jean-Yves Naouri</b>	LTIP 2010 - 2012 <sup>(1)</sup>	02/09/2010	Plan de co-investissement	19/03/2009	79 346	79 346
<b>Jean-Michel Étienne <sup>(3)</sup></b>	LTIP 2010 - 2012 <sup>(1)</sup>	02/09/2010	Plan de co-investissement	19/03/2009	73 376	54 688

(1) Il ne sera donc attribué aucune action de performance aux membres du Directoire dans le cadre du plan LTIP 2010-2012 lors des exercices 2011 et 2012. Les actions de performance, attribuées dans le cadre du plan LTIP 2010-2012, ne seront définitivement acquises sous condition de présence d'une période de 3 ans pour les Français ou de 4 ans pour les autres en fonction de la performance relative, selon les critères de croissance organique et de marge opérationnelle, comparée avec un groupe de pairs. En cas de cessation de fonction avant la fin de la période d'attribution, les actions seront attribuées sur la base d'un prorata temporis.

(2) Les membres du Directoire devront conserver 20 % des actions devenues disponibles pendant toute la durée de leur mandat.

(3) Jean-Michel Étienne a bénéficié d'actions soumises uniquement à condition de présence avant son entrée au Directoire, en date du 1<sup>er</sup> juillet 2010.

**TABLEAU 7 (NOMENCLATURE AMF)  
ACTIONS DE PERFORMANCE LEVÉES PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Néant, aucune action de performance n'étant disponible avant le 19 mars 2012.

## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### Rémunération et avantages

# 2

**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									
	2002	2002	2002	2003	2003	2004	2004	2005	2006	
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	18/01/2002	10/06/2002	08/07/2002	28/08/2003	28/08/2003	28/09/2004	28/09/2004	24/05/2005	21/08/2006	
Nombre total d'options de souscription (S), d'options d'achat (A) ou d'actions gratuites (AGA) attribuées	104 600 A	5 000 A	220 000 A	517 067 A	9 498 000 <sup>(1)</sup> A	11 000 A	1 959 086 <sup>(1)</sup> A	935 192 <sup>(1)</sup> A	100 000 A	
• dont mandataires sociaux :	15 000		220 000	41 000			575 000		100 000	
• dont dix premiers attributaires salariés :	75 100		-		970 000 <sup>(1)</sup> 50 % <sup>(2)</sup> 2006 <sup>(2)</sup> 50 %		442 580 <sup>(1)</sup> 50 % <sup>(2)</sup> 2006 <sup>(2)</sup> 50 %	210 000 <sup>(1)</sup> 50 % <sup>(2)</sup> 2006 <sup>(2)</sup> 50 %		-
Point de départ d'exercice des options	18/01/2006	10/06/2006	08/07/2006	28/08/2007	25/04/2007	28/09/2008	25/04/2007	25/04/2007	21/08/2010	
Date d'expiration	17/01/2012	09/06/2012	07/07/2012	27/08/2013	27/08/2013	27/09/2014	27/09/2014	23/05/2015	20/08/2016	
Prix de souscription ou d'achat en euros	29,79	32,43	29,79	24,82	24,82	24,82	24,82	24,76	29,27	
Nombre total d'options de souscription, d'options d'achat ou d'actions gratuites attribuées ajusté au 31/12/2011	104 600	5 000	220 000	517 067	9 498 000 <sup>(1)</sup>	11 000	1 959 086 <sup>(1)</sup>	935 192 <sup>(1)</sup>	100 000	
Nombre total d'actions souscrites, achetées ou livrées au 31/12/2011	45 700	-	-	35 000	4 395 904	-	1 012 707	480 039	-	
Nombre total d'options de souscription, d'options d'achat ou d'actions gratuites annulées au 31/12/2011	27 400	-	-	38 667	3 995 739	11 000	471 816 *	279 427	-	
Nombre d'options de souscription, d'options d'achat ou d'actions gratuites restantes au 31/12/2011	26 000	5 000	220 000	443 400	1 106 357	-	474 563	175 726	100 000	

(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.

(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 de souscription a été ajusté en conséquence.



Plans d'actions gratuites

2006	2007	Plans d'origine Digitas <sup>(4)</sup>	2009 <sup>(5)</sup> Salariés France	2009 <sup>(6)</sup> Co-investis-sement	Plan d'origine Razorfish <sup>(7)</sup>	LTIP 2010	LTIP 2010-2012	2010 Salariés États-Unis	LTIP 2011	2011 Salariés internationaux
21/08/2006	24/08/2007		20/05/2009	19/03/2009	01/12/2009	19/08/2010	22/09/2010	19/11/2010	19/04/2011	21/11/2011
10 256 050 <sup>(1)</sup> A	1 574 400 <sup>(1)</sup> A	3 199 756 A	210 125 AGA	3 544 176 AGA	493 832 <sup>(3)</sup> AGA	667 600 AGA	252 000 AGA	658 400 AGA	674 650 AGA	533 700 AGA
950 000 <sup>(1)</sup>	-	-	-	225 506	-	-	252 000	-	-	-
738 000 <sup>(1)</sup> 50 % <sup>(3)</sup> 2009 <sup>(3)</sup> 50 % 2010	258 000 <sup>(1)</sup> 50 % <sup>(3)</sup> 2009 <sup>(3)</sup> 50 % 2010	-	500	447 890	-	54 000	-	500	62 000	500
					Entre le 19/03/2012 <sup>(8)</sup> 19/03/2013					
					01/01/2010 et 12/2018					
20/08/2016	23/08/2017		2009 à 2017			19/08/2013 <sup>(8)</sup> 19/08/2014	22/09/2013 <sup>(8)</sup> 22/09/2014		19/04/2014 <sup>(8)</sup> 19/04/2015	01/12/2013 <sup>(9)</sup> 01/12/2015
29,27	31,31	2,47 à 58,58	-	-	-	-	-	-	-	-
10 256 050 <sup>(1)</sup>	1 574 400 <sup>(1)</sup>	3 199 756	210 125	3 544 176	493 832	667 600	252 000	658 400	674 650	533 700
1 764 580	176 908	2 294 143	150 575	-	180 510	-	-	-	-	-
5 697 731	850 073	578 929	59 550	419 304	154 278	70 850	-	178 600	31 950	-
2 793 739	547 419	326 684	0	3 124 872	159 044	596 750	252 000	479 800	642 700	533 700

(5) Il s'agit du plan d'attribution de 50 actions gratuites aux salariés français.

(6) Ce plan concerne le plan de co-investissement proposé à 160 dirigeants clés du Groupe, souscrit par 136 de ceux-ci.

(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.

Note : Depuis l'année 2008, aucune attribution d'options n'a été effectuée.

\* Chiffres inférieurs à 2010 – le nombre positif correspond à des options reportées par erreur comme annulées en 2010.

**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**

Ce tableau figure à la section 6.3.6 du présent document.

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

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

(1) Pour le Président du Directoire. Il convient de noter que le contrat de travail a pris fin le 31 décembre 2011.

(2) Voir section 2.7 du présent document.

## 2.7.5 PARTICIPATION DANS LE CAPITAL SOCIAL DES MANDATAIRES SOCIAUX

Au 31 décembre 2011, aucun des membres du Conseil de surveillance et du Directoire ne détient plus de 1 % des actions de la Société, sous réserve de ce qui est mentionné au chapitre 6.3.1, et de M. Maurice Lévy, qui détient directement ou indirectement 4 922 854 actions, soit environ 2,57 % 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 2011, les membres du Conseil de surveillance et du Directoire (à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants) détiennent directement et indirectement 7 564 543 actions, soit 3,95 % du capital de la Société, dont 2,57 % contrôlés par M. Maurice Lévy (voir chapitre 6.2.1). Les membres du Directoire détiennent également, au 31 décembre 2011, 1 843 458 options de souscription ou options d'achat d'actions de la Société, dont toutes sont exerçables. Le prix moyen pondéré d'exercice des options se situe entre 26,54 euros et 27,34 euros par action et le terme de ces options expirera entre 2012 et 2017 (voir note 28 des comptes consolidés au chapitre 4.6).

Le tableau suivant présente, au 31 décembre 2011, 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 2011**

Mandataire social	Nombre d'actions de Publicis Groupe	Nombre de droits de vote de Publicis Groupe <sup>(1)</sup>	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 <sup>(3)</sup>	
<b>Membres du Directoire</b>						
Maurice Lévy <sup>(2)</sup>	4 922 854	9 645 708		1 146 163	-	27,13
Jack Klues	18 292	18 292		274 567	-	26,54
Kevin Roberts	0	0		205 610	-	27,31
Jean-Yves Naouri	81 798	147 596		90 554	-	27,34
Jean-Michel Étienne	0	0		126 564	-	26,80
<b>TOTAL DIRECTOIRE</b>				<b>1 843 458</b>		
<b>Membres du Conseil de surveillance</b>						
Élisabeth Badinter	20 072 340	40 144 680				
Sophie Dulac	2 369 460	4 738 920				
Claudine Bienaimé	55 900	104 300		90 000		29,27
Henri-Calixte Suaudeau	80 381	160 762				
Hélène Ploix	8 950	17 900				
Gérard Worms	340	480				
Michel Halpérin	1 500	1 500				
Amaury de Seze	350	350				
Simon Badinter	350	700				
Michel Cicurel	200	400				
Felix G. Rohatyn	1 000	2 000				
Tatsuyoshi Takashima	200	400				
Tadashi Ishii	200	400				
Marie-Josée Kravis	1 400	1 400				
Véronique Morali	200	200				
Marie-Claude Mayer	21 168	31 728				

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

(2) M. Maurice Lévy détient directement 2 002 854 actions et indirectement 2 920 000 actions de la Société par l'intermédiaire de sociétés civiles, représentant au total 9 445 708 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 200 actions.

## 2.8 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. 621-8-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la société réalisées au cours de l'exercice 2011 sont les suivantes :

Nom et Prénom	Qualité	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant des opérations (en euros)
<b>Maurice Lévy</b>	Président du Directoire	Actions	Exercice de stock-options	1	6 636 000
<b>Jack Klues</b>	Membre du Directoire	Actions	Cession	2	1 097 264
<b>Jean-Yves Naouri</b>	Membre du Directoire	Actions	Acquisition	1	61 432
			Exercice de stock-options	2	510 540
<b>Kevin Roberts</b>	Membre du Directoire	Actions	Exercice de stock-options	1	3 226 600
			Cession	1	4 586 094
<b>Sophie Dulac</b>	Vice-Présidente du Conseil de surveillance	Options d'achats	Cession	1	878 786
		Actions	Cession	1	4 123 570
<b>Claudine Bienaimé</b>	Membre du Conseil de surveillance	Actions	Exercice de stock-options	5	1 566 994
			Cession	4	2 132 896
<b>Marie-Claude Mayer</b>	Membre du Conseil de surveillance	Actions	Exercice de stock-options	1	99 540
			Cession	1	123 000



## 2.9 Opérations avec les apparentés

### 2.9.1 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, 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, par contrat en date du 26 février 2008, renouvelé par tacite reconduction pour une durée d'un an et toujours en vigueur à ce jour, la société Publicis Groupe a confié à SG Securities (Paris) la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur les actions ordinaires conforme à la charte de déontologie de l'AFEI datée du 14 mars 2005 et approuvée par l'AMF par décision du 22 mars 2005, publiée au (BALO) du 1<sup>er</sup> avril 2005.

En 2009, des conventions de lignes de crédit confirmées ont été signées avec BNP Paribas et Société Générale, d'un montant en principal de 100 millions d'euros chacune et d'une durée de cinq ans.

En 2010, aucune nouvelle convention à caractère financier n'a été signée avec des apparentés.

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.

### 2.9.2 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<sup>er</sup> 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 Étienne. 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 la prochaine Assemblée générale des actionnaires. Le détail de ces conventions figure au chapitre 2.7.1 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 2010, 2009 et 2008 de la Société :

- 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 ;
- année 2009 : document déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 mars 2010 (sous le n° D.10-0129) à la page 121 ;
- année 2008 : document déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13 mars 2009 (sous le n° D.09-0120) à la page 66.

### 2.9.3 OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC DES APPARENTÉS

Les opérations suivantes ont été réalisées avec des apparentés au cours de l'exercice 2011 (en millions d'euros) :

	Revenu auprès des apparentés <sup>(1)</sup>
Dentsu	5

(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 2011 étaient les suivants (en millions d'euros) :

	Créances/prêts sur les apparentés	Dettes envers les apparentés
Dentsu	6	4
Somupi	4	-

### 2.9.4 PACTE ENTRE DENTSU ET PUBLICIS

L'accord entre Publicis Groupe SA et Dentsu Inc. (« Dentsu ») qui faisait suite à l'accord de fusion intervenu le 7 mars 2002 entre Publicis Groupe SA et ses filiales Philadelphia Merger Corp. et Philadelphia Merger LLC, d'une part, et Bcom3 Group, Inc., d'autre part, aux termes duquel Philadelphia Merger Corp. a absorbé, par voie de fusion-absorption, Bcom3, a été en vigueur tout au long de l'année 2011 et jusqu'au 17 février 2012.

Le Pacte entre Dentsu et Publicis annule et remplace le *Memorandum of Understanding* conclu le 7 mars 2002 avec Dentsu. Ce pacte a été conclu en suivant la procédure applicable aux conventions réglementées.

L'accord comprend des clauses relatives à la représentation de Dentsu à ce Conseil ainsi qu'au Comité d'audit.

Aux termes du Pacte entre Dentsu et Publicis, Dentsu est représentée par deux membres au sein du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA aussi longtemps que Dentsu dispose d'au moins 10 % du capital (calculés de façon spécifique), étant entendu que ce nombre de représentants est appelé à augmenter dans le cas d'une augmentation du nombre total de membres du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA afin que Dentsu conserve une représentation proportionnelle aux droits de vote dont elle dispose. Les deux membres actuels du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA désignés en application du Pacte entre Dentsu et Publicis sont MM. Tatsuyoshi Takashima et Tadashi Ishii.

Dentsu s'interdit, jusqu'au 12 juillet 2012, de disposer d'une participation qui lui conférerait plus de 15 % des droits de vote de Publicis Groupe SA, sauf accord contraire de son Conseil de surveillance.

Dentsu dispose d'un droit de protection contre la dilution de sa participation en cas d'augmentation du capital de Publicis Groupe SA en numéraire à laquelle Dentsu serait privée du droit de souscrire en exerçant ses droits préférentiels de souscription.

Jusqu'au 12 juillet 2012, Dentsu s'interdit de transférer toute action Publicis Groupe SA à un tiers (exception faite de ses filiales et de la SEP - voir ci-après). En cas d'offre publique portant sur les titres de Publicis Groupe SA, Dentsu pourra apporter ses titres à l'offre (i) si le Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA recommande publiquement l'offre et la déclare conforme à l'intérêt social de la Société et si le Directoire ne s'oppose pas publiquement à l'offre ou n'indique pas qu'elle est contraire à l'intérêt social de Publicis Groupe SA ; ou (ii) si Mme Élisabeth Badinter apporte tout ou partie de ses titres Publicis Groupe SA à l'offre ; ou (iii) si l'offre publique est initiée par Mme Élisabeth Badinter seule ou de concert.

Le 24 septembre 2004, Publicis Groupe SA et Dentsu ont conclu un avenant à leur pacte à l'effet de refléter l'accord intervenu entre Dentsu et Mme Élisabeth Badinter le 4 septembre 2004, décrit ci-après.

Le Pacte entre Dentsu et Publicis Groupe SA prendra fin le 12 juillet 2012 sauf accord intervenu entre les parties pour proroger les effets du pacte pour une nouvelle période de dix ans.

Le Conseil de surveillance du 7 mai 2010 a autorisé, conformément aux dispositions des articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, l'acquisition par Publicis Groupe SA, ce dernier s'étant substitué à Mme Élisabeth Badinter pour cette acquisition, des 7 500 000 actions détenues par la SEP Dentsu-Badinter, actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote, au prix unitaire de 29 euros. Il a également donné son assentiment préalable à l'annulation des 7 500 000 actions dès leur acquisition. Le pacte entre Dentsu et Publicis reste en vigueur et n'est pas modifié par l'opération.



En date du 17 février 2012, Publicis a acquis 18 millions de ses propres actions proposées à la vente par Dentsu au prix unitaire de 35,80 euros. Cette opération, ainsi que celle d'annulation simultanée de 10 759 813 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 est dissoute. Elle entraîne également la résiliation de l'accord d'actionariat et du *Strategic Alliance Agreement* conclus en 2003 entre Dentsu et Publicis Groupe. En conséquence, MM. Ishii et Takashima ont démissionné du Conseil de surveillance de Publicis Groupe à compter de cette date.

## 2.9.5 PACTE D'ACTIONNAIRES ENTRE DENTSU ET MME ÉLISABETH BADINTER

Le 30 novembre 2003, Mme Élisabeth Badinter et Dentsu ont conclu un pacte entre actionnaires qui gouverne leurs relations en tant qu'actionnaires de Publicis Groupe SA (le « pacte d'actionnaires entre Dentsu et Mme Badinter ») qui est resté en vigueur jusqu'au 17 février 2012.

Aux termes de ce pacte d'actionnaires entre Dentsu et Mme Badinter, Dentsu s'engage à élire ou maintenir en fonction les membres du Conseil de surveillance désignés par Mme Élisabeth Badinter.

Dentsu est tenue au sein du Conseil de surveillance de Publicis, de :

- voter en faveur de la désignation de Mme Élisabeth Badinter, ou de toute personne qu'elle se substituerait, comme Président du Conseil de surveillance de Publicis ;
- voter en faveur des candidats au Conseil de surveillance proposés par Mme Élisabeth Badinter et en faveur de leur maintien en fonction ;
- voter en faveur des candidats à la Direction de Publicis Groupe SA (notamment des membres du Directoire) proposés par Mme Élisabeth Badinter.

Le pacte d'actionnaires entre Dentsu et Mme Badinter prévoit la création d'un comité spécial, dont les membres seront désignés par Mme Élisabeth Badinter et par Dentsu parmi les membres du Conseil de surveillance (Mme Élisabeth Badinter disposant du pouvoir de désigner la majorité des membres), dont le rôle consistera à :

- examiner les décisions stratégiques à prendre en Conseil de surveillance ou en Assemblée générale ;
- déterminer le vote de Dentsu s'agissant des décisions sur lesquelles Dentsu s'est engagée à voter dans le même sens que Mme Élisabeth Badinter ;
- et en cas de réunion convoquée à la demande de Dentsu, examiner d'autres questions soulevées par un membre du Comité désigné par Dentsu.

En outre, Dentsu est tenue de joindre ses voix à celles de Mme Élisabeth Badinter sur un certain nombre de questions, notamment celles relatives aux projets de fusion ou de rapprochements de Publicis Groupe SA avec une entité tierce. Dentsu s'est également engagée à ne pas procéder à un transfert d'actions Publicis Groupe SA à un tiers jusqu'au 12 juillet 2012 (sauf exceptions limitativement énumérées), et à se soumettre à des restrictions particulières en cas de transfert d'actions, ainsi qu'à l'agrément de Mme Badinter pour tout transfert réalisé entre le 12 juillet 2012 et le 12 juillet 2014.

Après consultation de Mme Élisabeth Badinter, Dentsu s'engage à voter en Assemblée générale des actionnaires de Publicis Groupe SA dans le même sens que Mme Élisabeth Badinter sur les projets de résolutions suivantes :

- modification des statuts de Publicis concernant les éléments suivants : raison sociale, siège social, nombre de membres du Directoire et du Conseil de surveillance, durée du mandat et nombre d'actions requises pour l'exercice de ce mandat ;
- toute opération de fusion ou opération assimilée par laquelle les actionnaires de Publicis existant au moment de la fusion conservent la majorité du nouvel ensemble après opération ;
- distribution de dividendes d'un montant raisonnable pour autant que ceux-ci n'excèdent pas 40 % du bénéfice distribuable ;
- augmentation du capital ou des droits de vote sans suppression du droit préférentiel de souscription et dans la limite d'un montant global de 10 % du capital social de Publicis au 7 mars 2002 ; et
- réduction de capital résultant du rachat d'actions par la Société.



## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### Opérations avec les apparentés

Après consultation de Mme Élisabeth Badinter, Dentsu est en droit de voter librement les projets de résolutions suivantes :

- décision d'émettre des valeurs mobilières représentant plus de 10 % du capital ou des droits de vote de Publicis ;
- attribution de droits de souscription ;
- augmentation de capital réservée ;
- offre publique par Publicis de valeurs mobilières avec suppression des droits préférentiels de souscription ;
- apport ou transfert d'actifs, pour autant qu'ils soient soumis à l'Assemblée générale des actionnaires ; et
- approbation de toute transaction impliquant Mme Élisabeth Badinter, Dentsu ou une filiale de Publicis.

Dentsu votera en faveur de l'approbation des comptes, pour autant que ses représentants siégeant au Conseil de surveillance aient été entendus par le Comité d'audit, que les commissaires aux comptes aient certifié les comptes sans réserve, que les représentants de Dentsu, entendus par le Comité d'audit, aient fait valoir leurs observations aux commissaires aux comptes et que ceux-ci aient répondu et aient maintenu leur certification.

Jusqu'au 12 juillet 2012, Dentsu s'interdit de détenir seule ou de concert, sauf le concert formé avec Mme Élisabeth Badinter, plus de 15 % des droits de vote de Publicis Groupe SA, étant entendu qu'en cas de franchissement involontaire de ce seuil, sous réserve de certains cas limitativement énumérés, Dentsu s'engage à ne pas user de ses droits de vote excédentaires.

Dentsu s'interdit de conclure tout accord relatif à la gestion et à la direction de Publicis Groupe SA sans l'accord préalable de Mme Élisabeth Badinter. Réciproquement, Mme Élisabeth Badinter ne pourra pas conclure, sans l'accord préalable de Dentsu, d'accord relatif à la gestion et à la direction de Publicis. La violation par l'une des parties de cet engagement donnera le droit à l'autre partie de résilier le pacte.

Mme Élisabeth Badinter fera ses meilleurs efforts pour que Dentsu soit protégée contre la dilution résultant d'une augmentation de capital en numéraire à laquelle Dentsu serait privée du droit de souscrire en exerçant ses droits préférentiels de souscription.

L'adaptation éventuelle du pacte d'actionnaires entre Dentsu et Mme Badinter sera discutée de bonne foi pour permettre à Dentsu la mise en équivalence comptable de sa participation dans Publicis Groupe SA, pour autant que son équilibre économique et juridique soit préservé. Le 24 septembre 2004, Mme Élisabeth Badinter et Dentsu ont modifié leur pacte d'actionnaires par avenant et ont créé une société en participation (la « SEP »). Aux termes de ses statuts, l'objet de la SEP consiste en l'exercice des droits de vote attachés aux actions de Publicis Groupe SA dont la jouissance lui est apportée. Dentsu est tenue d'apporter à cette SEP les actions de Publicis Groupe SA dont les droits de vote excèdent le plafond de 15 % des droits de vote mentionné ci-dessus. Lors de la création de la SEP, Dentsu lui a apporté en jouissance 11 181 399 actions ordinaires de Publicis Groupe SA.

Mme Élisabeth Badinter est la gérante de la SEP : en cette qualité, elle exerce les droits de vote attachés à la jouissance de ces actions.

La SEP expirera à la première des dates suivantes : le 24 septembre 2014, ou lors du terme du pacte d'actionnaires entre Mme Badinter et Dentsu, sauf accord contraire de ses associés.

Mme Élisabeth Badinter bénéficie d'un droit de première offre en cas de projet de cession par Dentsu à un tiers des actions de Publicis Groupe SA dont la jouissance est apportée à la SEP. Le pacte d'actionnaires entre Dentsu et Mme Badinter prendra fin le 12 juillet 2014, sauf accord contraire de ses parties pour le renouveler pour une même durée.

La communication des pactes mentionnés ci-dessus à l'Autorité des marchés financiers a donné lieu à la publication d'un résumé détaillé dans les Décisions et Informations AMF n° 204C0036 du 9 janvier 2004 et n° 204C1206 du 11 octobre 2004.

Dans le cadre de l'opération d'acquisition par Publicis Groupe en date du 17 février 2012 de 18 millions de titres Publicis détenus par Dentsu (cf. ci-dessus § 2.9.4), le pacte entre Mme Badinter et Dentsu a pris fin et la société en participation SEP Dentsu-Badinter a été dissoute.

À l'exception de ce qui est décrit au présent chapitre et au chapitre 1.6, la Société, ainsi que ses filiales, n'ont pas, depuis le 31 décembre 2011, conclu d'autres opérations significatives avec des apparentés, ni ne s'est engagée à en conclure.



## 2.9.6 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS – EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011

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'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

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

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

### Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

#### Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

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

- 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 milliards 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.

#### Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

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

- Acquisition de 18 000 000 actions Publicis auprès de la SEP Dentsu/Badinter

#### Membres du Conseil de surveillance concernés : Madame Elisabeth Badinter, Monsieur Simon Badinter, Monsieur Tatsuyoshi Takashima et Monsieur Tadashi Ishii

Le Conseil de surveillance du 14 février 2012 a autorisé l'acquisition par Publicis Groupe SA de 18 000 000 de ses propres actions proposées à la vente par Dentsu au prix unitaire de 35,80 euros. Cette opération, ainsi que celle d'annulation simultanée de 10 759 813 actions ont été autorisées par le Conseil de surveillance, conformément aux dispositions des articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce et ont été réalisées dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2011.

Pour permettre la réalisation de ce projet, Madame 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 a mis 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 et du « Strategic Alliance Agreement » conclus en 2003 entre Dentsu et Publicis Groupe.

L'acquisition et l'annulation des dites actions ont été réalisées le 17 février 2012.

- Rémunérations différées des membres du Directoire

#### Membre du Directoire concerné : Monsieur Jean-Michel Étienne

##### 1. Indemnités éventuelles de fin de contrat

Le Conseil de surveillance du 6 mars 2012 a révisé les accords en vigueur avec Monsieur Jean-Michel Étienne 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 M. Jean-Michel Étienne, 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 M. Jean-Michel Étienne 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.

**Membre du Directoire concerné : Monsieur Kevin Roberts**

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

**1. 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 M. Kevin Roberts, s'il est mis fin aux dits contrats à l'initiative du Groupe Publicis de manière anticipée « sans juste motif », ou si M. Kevin Roberts y met fin « pour juste motif », M. 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 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 % par la règle de trois.

Cet engagement, approuvé par l'Assemblée générale du 3 juin 2008, est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011, dans le cadre du renouvellement du mandat de M. Kevin Roberts.

**Membre du Directoire concerné : Monsieur Jack Klues**

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

**1. Indemnités éventuelles de fin de contrat**

Aux termes du contrat en cours entre les sociétés Publicis Groupe SA, Starcom Mediavest Group, Inc. et M. Jack Klues, s'il est mis fin au dit contrat à l'initiative du Groupe Publicis de manière anticipée « sans juste motif », M. Jack Klues pourrait avoir droit à une somme égale à un an de sa rémunération annuelle fixe, à laquelle s'ajouteraient 100 % de son « bonus cible » annuel, le maintien pendant un an de sa protection sociale, l'assistance pendant au plus un an d'un cabinet d'« outplacement », 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 M. Jack Klues 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.

Cet engagement, approuvé par l'Assemblée générale du 3 juin 2008, est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011, dans le cadre du renouvellement du mandat de M. Jack Klues.

**Membre du Directoire concerné : Monsieur Jean-Yves Naouri**

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

**1. Indemnités éventuelles de fin de contrat**

Aux termes des accords en vigueur entre la société Publicis Groupe Services et M. 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 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 % par la règle de trois.

Cet engagement, approuvé par l'Assemblée générale du 3 juin 2008, est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011, dans le cadre du renouvellement du mandat de M. Jean-Yves Naouri.

## 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.

- Convention de crédit conclue avec BNP Paribas et Société Générale

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

La Société a conclu respectivement avec BNP Paribas, Calyon, Citigroup et Société Générale, des lignes de crédit réutilisables d'un montant de 100 millions d'euros chacune et d'une durée de 5 ans. 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, autorisation qui a été consentie par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 9 juin 2009.

- Pacte d'actionnaire entre Publicis Groupe SA et Dentsu Inc.

### Actionnaire concerné : Dentsu Inc

Le 30 novembre 2003, Publicis Groupe SA et Denstu ont conclu un pacte consécutif aux engagements pris dans le cadre de l'accord de fusion du 7 mars 2002 entre Publicis Groupe SA et ses filiales Philadelphia Merger Corp et Philadelphia Merger LLC d'une part et Bcom3 Group Inc d'autre part, au terme duquel Philadelphia Merger Corp a absorbé par voie de fusion Bcom3. Les principales dispositions de ces engagements ont été décrites dans la note d'opération sur l'opération de rapprochement avec Bcom3 qui a fait l'objet d'un visa numéro 02-564 de la COB en date du 16 mai 2002.

Le pacte comprend des clauses relatives à la direction de Publicis Groupe SA (composition du Conseil de surveillance, changement de la forme sociale et représentation de Dentsu au Comité d'audit), des clauses concernant le transfert des actions et des bons de souscription d'actions Publicis Groupe SA détenues par Dentsu avec notamment une limitation de la participation de Dentsu à 15 % des droits de vote de Publicis Groupe SA. Il prévoit en outre une clause antidilution en faveur de Dentsu et une clause relative au maintien de mise en équivalence comptable de la participation du groupe Publicis par Dentsu. Ce pacte devait prendre fin initialement le 12 juillet 2012 sauf accord des parties pour le reconduire dix ans. Il a fait l'objet d'une Décision et Information de l'AMF en date du 9 janvier 2004 sous le numéro 204C0036.

À l'occasion de l'acquisition par Publicis Groupe SA de 18 000 000 de ses propres actions proposées à la vente par Dentsu au prix unitaire de 35,80 euros et de leur annulation le 17 février 2012, il a été mis fin au pacte entre Dentsu et Publicis ainsi qu'à celui entre Madame Badinter et Dentsu.

- Rémunérations différées des membres du Directoire

### I. ENGAGEMENTS DE LA SOCIÉTÉ EN FAVEUR DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE, M. MAURICE LÉVY :

#### A Rémunération conditionnelle différée

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 17 mars 2008, avait révisé la révision de la convention signée le 22 novembre 2004 entre la Publicis Groupe SA et Maurice Lévy. Suivant cette décision du Conseil de surveillance, à la fin de son mandat de Président du Directoire, le 31 décembre 2011, Maurice Lévy aura droit à une rémunération différée égale au montant total brut de la part des bonus annuels acquise par lui depuis 2003 au titre des deux composantes de type quantitatif de ces bonus, dites « bonus quantitatifs », c'est-à-dire :

- la part de bonus liée à la croissance organique et au taux de résultat net consolidé total du Groupe Publicis, comparés à ceux du « Top Tier » (Omnicom, WPP, IPG). La part de bonus liée à chacun de ces deux critères peut atteindre au maximum 75 % de la rémunération fixe ;
- la part de bonus liée au bénéfice net consolidé de Publicis Conseil SA et de ses filiales, versée au titre des fonctions de Président-Directeur Général de Publicis Conseil SA conformément aux conditions définies par le Conseil d'administration de cette Société.

Le versement de la rémunération différée définie ci-dessus était subordonné à la réalisation des conditions de performance et de durée de présence, indépendantes et cumulatives, suivantes :

#### 1. CONDITION DE PERFORMANCE :

La rémunération différée définie ci-dessus sera versée à condition que le montant moyen annuel des « bonus quantitatifs » acquis 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 « bonus quantitatifs » annuels acquis par M. Maurice Lévy au titre des années 2003 et suivantes.



## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Opérations avec les apparentés

2

Si la moyenne au titre des trois dernières années complètes du mandat est inférieure à 25 % de la moyenne générale, il n'y aura pas de rémunération différée.

Si la moyenne au titre des trois dernières années complètes du mandat est comprise entre 25 % et 75 % de la moyenne générale, la rémunération différée sera calculée proportionnellement entre 0 et 100 % par la règle de trois.

### 2. CONDITION DE DURÉE DE PRÉSENCE :

La rémunération différée est la contrepartie de l'engagement de M. Maurice Lévy de rester en fonctions pendant une durée d'au moins neuf années à partir du 1er janvier 2003. En conséquence, M. Maurice Lévy aura droit au versement de cette rémunération différée, telle que calculée ci-dessus, à condition de ne pas démissionner de son mandat de Président du Directoire de Publicis Groupe SA avant la fin de ce mandat le 31 décembre 2011.

La cessation des fonctions en raison de la maladie ou de l'invalidité, le décès, un départ volontaire à la suite d'un changement d'actionnaire de référence du Groupe ne seront pas considérés comme une démission.

Compte tenu de la présence de M. Maurice Lévy au 31 décembre 2011 et de la réalisation des conditions de performance fixées, le versement de sa rémunération différée lui est dû.

### B. Convention de non-concurrence

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

En contrepartie du respect de cet engagement, M. 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. Ces avances devront être restituées par M. Maurice Lévy en cas de non-respect de l'engagement.

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

## II ENGAGEMENTS DE LA SOCIÉTÉ EN FAVEUR DE M. JACK KLUES

### Convention de non-concurrence

En vertu d'un accord signé en juin 1997 applicable à tous les cadres dirigeants de Leo Burnett Company, Inc. (employeur de M. Jack Klues à l'époque), toujours en vigueur après le renouvellement de son mandat de membre du Directoire à effet du 1er janvier 2012, M. 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.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 9 mars 2012

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jean Bouquot

Christine Staub

MAZARS

Loïc Wallaert

Anne-Laure Rousselou



## 2.10 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 a vocation à s'appliquer principalement aux membres du Directoire, au Directeur financier du Groupe et aux autres principaux dirigeants, ainsi qu'un autre code de déontologie qui a vocation à s'appliquer à l'ensemble des salariés. Ces codes de déontologie sont disponibles sur la page du site Internet du Groupe ([www.publicisgroupe.com](http://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 du service 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.



## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Code de déontologie

2

# COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

3.1	Introduction	85	3.5	Publicis Groupe SA (société mère du Groupe)	93
3.2	Croissance organique	87	3.6	Politique de distribution de dividendes	94
3.3	Analyse des résultats consolidés	88	3.7	Tendances	95
3.3.1	Revenus	88			
3.3.2	Marge opérationnelle et résultat opérationnel	89			
3.3.3	Autres postes du compte de résultat	89			
3.4	Situation financière et trésorerie	90			
3.4.1	Flux de trésorerie	90			
3.4.2	Capitaux et endettement du Groupe (à court et à long terme)	91			
3.4.3	Conditions d'emprunt et structure du financement du Groupe	92			
3.4.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	92			
3.4.5	Sources de financement	92			



## COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Les développements ci-après sont les éléments principaux du rapport de gestion mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers devant comporter les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-2, L. 225-100-3 et au second alinéa de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Les autres informations qui correspondent à ce qui doit être inclus dans le rapport de gestion sont répertoriées au chapitre 8.6 « Table de réconciliation du rapport de gestion ».

L'analyse qui suit doit être lue en regard des comptes consolidés du Groupe et de leurs notes. Elle contient des informations sur les objectifs futurs du Groupe qui impliquent des risques et des incertitudes, incluant, en particulier, ceux décrits au chapitre 1.8 « Facteurs de risques ».



## 3.1 Introduction

En résumé, l'année 2011 pourrait se caractériser par de grandes espérances après la forte reprise de 2010 puis par une déception à la suite de la crise de la dette souveraine. Après un premier semestre à peu près en ligne avec 2010 et des espérances toujours maintenues en termes de reprise des économies européenne et américaine, une nouvelle crise financière au mois d'août sur fond de crise grecque et d'abaissement de la note américaine a réveillé toutes les craintes liées aux déficits et aux dettes souveraines de la zone euro. Dès la fin de l'été les prévisions de croissance de l'économie mondiale ont commencé à être revues à la baisse du fait d'une reprise plus lente qu'attendue dans les pays très développés, de la possible entrée en récession de la zone euro ainsi que de l'absence de rééquilibrage tant intérieur qu'extérieur et ce, malgré une amélioration, fragile, de la croissance américaine au dernier trimestre accompagnée d'une lente décline du chômage dans ce pays. L'inquiétude des marchés financiers reste forte et les craintes suscitées par les dettes souveraines et l'absence de croissance de l'Europe demeurent. Ces évolutions notées au second semestre couplées aux divers plans d'austérité des économies développées et renforcées par diverses grandes échéances électorales créent les conditions d'une poursuite du ralentissement de l'économie mondiale malgré la bonne tenue des économies à forte croissance.

Plus grave, au début de l'année 2012 il semble acquis que l'économie mondiale n'a jamais été aussi fragile depuis 2008 : la croissance de l'économie mondiale est estimée à moins de 3 % pour 2012. L'Europe est entrée en récession, une situation due à un choc de confiance largement alimenté par la difficulté des gouvernements à mettre en œuvre des solutions pour résoudre la crise de l'euro-zone et de la dette souveraine. Si cette récession devait s'aggraver, nul doute que les conséquences ne se borneraient pas à un simple ralentissement de la croissance. On peut cependant compter, échéances électorales aidant, sur la mobilisation de davantage de moyens et sur le désir apparent d'éviter la rupture. Dans ce contexte économique de fin d'année perturbé, les organismes de mesure ont baissé à la marge leurs prévisions à la baisse pour l'année 2011, passant d'une prévision de croissance du marché mondial de la publicité de 3,6 % en octobre puis de 3,5 % au mois de décembre.

Au cours de l'année 2011, Publicis Groupe a réalisé de très bons résultats. La croissance organique de 5,7 % témoigne une fois de plus de la dynamique du Groupe qui croît plus rapidement que le marché et ceci malgré des comparables extrêmement contraignants (pour mémoire la croissance organique annuelle de 2010 était de 8,3 % avec respectivement 3,1 %, 7,1 %, 9,2 % et 12,5 % de croissance aux différents trimestres). Ce bon taux de croissance confirme et prouve le bien fondé des investissements dans des activités digitales ou des économies en forte croissance.

Le taux de marge opérationnelle pour l'année 2011 est de 16,0 %, en progression de 20 pb par rapport à 2010. Cette progression est une bonne performance car elle tient compte des coûts additionnels liés à la reprise des embauches nécessaires, initiées au 2<sup>e</sup> semestre 2010 ainsi que de l'augmentation des rémunérations, partiellement perceptible à fin 2010 mais très sensible au 1<sup>er</sup> semestre 2011 par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2010. La gestion des talents revêt une dimension centrale. Le développement et la transformation rapide du Groupe conduisent à poursuivre et développer la formation et le recrutement, en particulier la formation de collaborateurs dans les domaines du digital, au sein de VivaKi comme dans l'ensemble des agences media, créatives et spécialisées.

Outre une croissance soutenue du revenu, le Groupe garde comme priorité la progression de la marge opérationnelle. Dans cette perspective, un gel des embauches sélectif a été mis en place à la fin de l'été en complément des diverses actions de réductions de coûts opérationnels.

Le résultat net, part du Groupe, s'élève à 600 millions d'euros, soit une progression de 14,1 % par rapport à 2010. Un montant record pour le Groupe.

Le bénéfice net par action est de 2,96 euros, en progression de 13,8 % par rapport à 2010.

Le bénéfice net par action courant dilué est de 2,65 euros, en progression de 10,9 % par rapport à 2010 et le bénéfice net par action dilué est de 2,64 euros, soit une progression de 12,3 %.

Le dividende qui sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai prochain sera de 0,70 euro par action ; il représente un taux de distribution de 23,6 %. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, le dividende sera mis en paiement le 2 juillet 2012.

Au 31 décembre 2011 la dette nette du Groupe est de 110 millions d'euros et se compare à une trésorerie nette de 106 millions d'euros en 2010.



## COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

### Introduction

L'année 2011 a été une année exceptionnelle pour les gains de budgets qui s'élèvent à 7,9 milliards de dollars, nets des pertes, témoignant ainsi de la pertinence et de la compétitivité de l'offre de Publicis Groupe. On citera parmi les nombreux nouveaux budgets gagnés :

- États-Unis : Microsoft, Darden, Burger King, Delta, Avaya, Sonic, Sprint ;
- Monde : Nescafé ;
- Europe : Ferrero ;
- Chine : X-Step Sporting Apparel, Kraft Ritz, Merck OTC Brands Asia Pacific, Embryform, Jaccar ;
- Brésil : Continental Tires, Kasinski Motorcycles - Zongshen, SECOM - Secretary of Communications for the Cabinet of President, Samsung, Lenovo, Disney.

Au plan créatif, Publicis Groupe conforte ses positions en égalant les résultats des dernières années.

Début 2012, General Motors a annoncé son intention de confier son budget d'achat d'espaces à un concurrent de Publicis Groupe à compter du second semestre 2012.

Au cours de l'année Publicis Groupe a réalisé plusieurs acquisitions dans le monde et dans plusieurs activités. Toutes ces opérations s'inscrivent dans la politique de Publicis Groupe de poursuite du développement des activités numériques, de renforcement de sa présence dans les pays à forte croissance, mais également de ses activités dans le domaine de la santé et des relations publiques.

Dans les événements marquants de l'année 2011 on notera la revue des talents du Groupe (analyse de la performance, étude des plans de succession), et la poursuite des actions de formation avec la mise en œuvre de trois sessions de formation EDP (*Executive Development Program*) sur les continents américains, européens et en Asie, destinées aux dirigeants à fort potentiel de l'ensemble de ses réseaux.

Par ailleurs, après sa réalisation aux États-Unis en 2010 et en France en 2009, Publicis Groupe a élargi le plan « 50 actions gratuites » avec la mise en place du plan dans les 16 pays suivants : Allemagne, Belgique, Brésil, Canada, Danemark, Espagne, Finlande, Inde, Italie, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni et Suède (chapitre 4.6, note 28) et a mis en place un nouveau plan « LTIP 2011 » (*Long Term Incentive Plan*).



## 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
<b>REVENU 2010</b>	<b>5 418</b>
Impact des taux de change	(126)
Revenu 2010 au taux de change 2011 (a)	5 292
Revenu 2011 avant impact des acquisitions <sup>(1)</sup> (b)	5 594
Revenu des acquisitions <sup>(1)</sup>	222
<b>REVENU 2011</b>	<b>5 816</b>
<b>CROISSANCE ORGANIQUE (b – a)/a</b>	<b>5,7 %</b>

(1) Nettes de cessions.

Dans un contexte de marché publicitaire en léger retrait depuis l'été, et compte tenu des comparables 2010 (8,3 % de croissance organique), année de croissance exceptionnelle due à la forte reprise du marché après la crise de 2009, la croissance organique de 5,7 % pour l'année 2011 est une bonne performance au regard de l'estimation d'une croissance du marché publicitaire de 3,5 %, selon les estimations de ZenithOptimedia en octobre 2011 pour l'année.

Par trimestre la croissance organique a été de 6,5 % au 1<sup>er</sup> trimestre, de 7,6 % au 2<sup>e</sup> trimestre et de 6,4 % au 3<sup>e</sup> trimestre et de 2,9 % au 4<sup>e</sup> trimestre.

## 3.3 Analyse des résultats consolidés

### 3.3.1 REVENUS

Le revenu consolidé 2011 s'est élevé à 5 816 millions d'euros contre 5 418 millions d'euros en 2010, en hausse de 7,3 % (les effets de change ont un impact de 126 millions d'euros).

La croissance organique a été de 5,7 % pour l'année 2011. Cette croissance reste bonne, même au regard d'un comparable 2010 exceptionnel (8,3 %) lié à une très forte reprise du marché après la décroissance de 2009.

Toutes les activités sont en croissance pour l'année 2011. Les activités numériques représentent 30,6 % du revenu total comparé à 28,0 % l'année précédente et bénéficient d'une croissance organique supérieure à celle du marché (13,7 %). Les économies à croissance rapide représentent 24,3 % du revenu total comparé à 22,7 % en 2010.

#### Revenu par type d'activité

Le tableau suivant présente le poids des trois principales catégories d'activité dans le revenu global du Groupe en 2011 et 2010 :

	2011	2010
Publicité	31 %	33 %
Agences Spécialisées Services Marketing – SAMS *	50 %	47 %
Media	19 %	20 %

\* 100 % numérique inclus.

#### Revenu 2011 par zone géographique

(en millions d'euros)	Revenu		Croissance organique
	2011	2010	
Europe	1 872	1 761	+ 4,8 %
Amérique du Nord	2 721	2 606	+ 5,9 %
Asie-Pacifique	690	617	+ 5,7 %
Amérique latine	374	284	+ 8,8 %
Afrique et Moyen-Orient	159	150	+ 6,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>5 816</b>	<b>5 418</b>	<b>+ 5,7 %</b>

Toutes les régions sans exception sont en croissance en 2011. La presque totalité des pays d'Europe de l'Ouest, à l'exception de la Grèce et du Portugal, sont en croissance. La France affiche sur l'année une performance de 8,2 %, suivie de l'Allemagne à 6,9 %. Le Royaume-Uni a une croissance de 0,8 %. L'Europe du Nord croît de 5,0 %. L'Europe de l'Est et la Russie affichent une croissance de 9,1 % et 15,6 % respectivement.

Avec une croissance de 5,9 % l'Amérique du Nord continue de démontrer une bonne résistance malgré les difficultés de l'économie des États-Unis, grâce essentiellement aux activités digitales qui représentent aujourd'hui 46,4 % des revenus de cette région. Les États-Unis ont une croissance de 5,8 % en 2011.

L'Asie-Pacifique connaît une bonne activité avec une croissance de 5,7 % qui intègre le Japon en amélioration - mais qui a encore une croissance négative - et des performances contrastées des pays de cette zone. La Chine (Grande Région) affiche une croissance de 8,5 %.

Tous les pays d'Amérique latine montrent une forte croissance en 2011 plus particulièrement, l'Argentine, le Venezuela ou la Colombie. La croissance organique du Brésil, à 2,8 %, qui ne prend pas encore en compte les acquisitions significatives réalisées en 2011, pâtit d'une baisse d'activité ponctuelle dans une agence.

Enfin, la région Afrique et Moyen-Orient à 6,1 % connaît une croissance soutenue malgré l'instabilité de la zone Moyen-Orient.



### 3.3.2 MARGE OPÉRATIONNELLE ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

#### Marge opérationnelle globale

La marge opérationnelle avant amortissements, 1 034 millions d'euros en 2011 par rapport à un montant de 967 millions en 2010, est en hausse de 6,9 %.

La marge opérationnelle s'élève à 931 millions d'euros, en amélioration de 8,8 % par rapport à 2010.

Les charges de personnel de 3 615 millions d'euros comparées à 3 346 millions en 2010, augmentent de 8 % et représentent 62,2 % du revenu total consolidé. La levée du gel des embauches et des salaires dès l'été 2010 a entraîné une augmentation nécessaire des effectifs et de la masse salariale permettant d'ajuster les moyens humains du Groupe au retour de la croissance. Ce mouvement s'est poursuivi au long du 1<sup>er</sup> semestre 2011. Les coûts fixes de personnel représentent 54,1 % du revenu consolidé comparé à 53,4 % en 2010. Le constat d'une augmentation des coûts de personnel trop importante au 1<sup>er</sup> semestre a conduit le Groupe à rétablir un gel sélectif des embauches et à différer les augmentations jusqu'à la clôture du 1<sup>er</sup> trimestre 2012. Cette mesure a eu pour effet la baisse progressive des recrutements nets, l'effet sur la masse salariale n'étant pas encore perceptible à la fin de l'exercice. Ces mesures permettent au Groupe d'aborder l'année 2012 avec un taux de recrutement en ligne avec les objectifs de marge. La gestion rigoureuse des coûts de personnel est un sujet central et le contrôle des ratios de coûts fixes un objectif permanent.

Les autres coûts opérationnels, soit 1 167 millions, augmentent de 5,6 % par rapport à 2010, dus essentiellement à une augmentation des coûts commerciaux. Les coûts administratifs poursuivent leur baisse grâce à l'optimisation de divers coûts opérationnels conformément au programme des centres de services partagés. La mise en place de l'ERP permettra, grâce à l'homogénéisation des systèmes, d'avoir une vue globale des dépenses pour compte propre et d'agir plus efficacement sur les coûts opérationnels.

Le taux de marge opérationnelle pour l'année 2011 s'établit à 16,0 % et reflète l'amélioration du revenu et le contrôle des charges opérationnelles. Les charges de restructuration pour la seule année 2011 pèsent pour 39 millions d'euros, en réduction de 10 millions par rapport à 2010.

La gestion rigoureuse des coûts pour l'ensemble du Groupe est faite indépendamment des fluctuations du revenu et représente un atout compétitif indéniable, permettant d'absorber à la fois les coûts d'intégration de diverses acquisitions et les coûts du déploiement accéléré des activités numériques dans le monde.

La dotation aux amortissements pour l'exercice 2011 est de 103 millions d'euros contre 111 millions en 2010 traduisant la bonne maîtrise des dépenses d'investissement sur la période.

#### Résultat opérationnel

Les amortissements des immobilisations incorporelles liés aux acquisitions sont de 38 millions d'euros (34 millions en 2010).

Aucune perte de valeur n'a été constatée en 2011 alors qu'une charge de 1 million d'euros avait été constatée en 2010, principalement liée à une perte de valeur sur des actifs incorporels.

Les produits non courants nets s'élèvent à 21 millions d'euros et comprennent notamment la plus-value de cession de la participation Mediavest Manchester pour 9,2 millions d'euros ainsi qu'un profit de 8,4 millions d'euros lié à la prise de contrôle de Spillman Felser, jusqu'alors mise en équivalence pour les 40 % antérieurement détenus. Le résultat opérationnel s'est élevé à 914 millions pour l'année 2011 contre 835 millions en 2010, en progression de 9,5 %.

### 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 54 millions d'euros en 2011 contre une charge de 76 millions en 2010. Cette amélioration du résultat financier s'explique en grande partie par l'accroissement des produits financiers (+ 17 millions d'euros), lié à l'amélioration de la trésorerie moyenne, supérieure de 17 % à 2010, et à la hausse des taux d'intérêt sur les placements, notamment sur l'euro (Eonia moyen capitalisé de 0,84 % en 2011 contre 0,43 % en 2010). Les autres charges (nettes de produits) financières sont également en amélioration, et cela concerne plus particulièrement le résultat de change. Il convient également de noter que la réévaluation des compléments de prix sur acquisitions (*earn out*), inscrite dans le résultat financier pour les acquisitions postérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2010, représente un produit de 4 millions d'euros en 2011 (contre 0 en 2010).

La charge d'impôt de l'année est de 248 millions d'euros, faisant ressortir un taux effectif d'impôt de 28,8 %, contre 216 millions en 2010, correspondant à un taux effectif de 28,5 %.

La quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence ressort à 17 millions d'euros comparé à 8 millions l'année précédente, l'amélioration provenant de la part nous revenant dans les résultats de BBH (détenu à 49 %) et de Somupi (détenu à 34 %).

Les intérêts minoritaires se sont élevés à 29 millions d'euros contre 25 millions en 2010.

Le résultat net, part du Groupe, est de 600 millions d'euros, en hausse de 14,1 % par rapport au résultat de l'année précédente (526 millions).

## 3.4 Situation financière et trésorerie

### 3.4.1 FLUX DE TRÉSORERIE

Les flux nets de trésorerie générés par l'activité se sont traduits par une ressource de 889 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre une ressource de 1 011 millions en 2010. La diminution par rapport à l'exercice précédent s'explique par une variation positive plus modérée du besoin en fonds de roulement (73 millions d'euros en 2011 contre 287 millions d'euros en 2010) que n'a pu compenser l'amélioration du résultat d'un exercice sur l'autre (629 millions contre 551 millions d'euros l'année précédente). L'impôt payé en 2011 a été inférieur de 7 millions d'euros à celui de 2010, à 212 millions d'euros. Les intérêts payés se sont élevés à 80 millions d'euros pour l'année 2011, d'un montant légèrement supérieur à celui de l'année précédente (76 millions d'euros). Les intérêts reçus en 2011 pour 29 millions d'euros sont en augmentation de 12 millions par rapport à 2010, traduisant une hausse de la trésorerie moyenne et surtout un doublement des taux d'intérêt sur l'Euro (Eonia moyen capitalisé 2011 : 0,84 % contre 0,43 % en 2010).

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. Les investissements en immobilisations (nets) ont été de 112 millions d'euros en 2011, contre 78 millions d'euros en 2010. Les acquisitions de filiales et d'autres immobilisations financières (nettes de cessions) ont représenté un investissement de 687 millions d'euros, contre un montant de 160 millions d'euros en 2010. La plus grande partie du montant investi en 2011 correspond à l'acquisition de Rosetta pour 400 millions d'euros. Le solde comprend de nombreuses autres acquisitions (dont Genidigi en Chine, DPZ au Brésil et Spillman Felser en Suisse pour ne citer que les plus importantes) ainsi qu'un montant de 87 millions d'euros de compléments de prix (*earn out*). Le Groupe a également enregistré un produit net de cessions de 28 millions d'euros, provenant essentiellement de la cession de l'intégralité de la participation détenue par le Groupe dans Freud Communications.

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. Les opérations de financement se sont traduites par un besoin de 55 millions d'euros pour l'exercice, à comparer à un besoin de 380 millions d'euros en 2010. Outre les dividendes versés (129 millions d'euros en 2011 contre 107 millions en 2010), ces chiffres incluent des ventes nettes d'actions propres, consécutives aux levées de stock-options, pour 51 millions d'euros tandis qu'en 2010 des achats nets d'actions propres avaient été réalisés pour 198 millions d'euros (dont 218 millions d'euros de rachats auprès de Dentsu et 73 millions par l'intermédiaire d'UBS, diminués du produit de l'exercice de stock options pour 93 millions d'euros).

Au total, la position de trésorerie du Groupe nette des soldes créditeurs de banques a augmenté de 18 millions d'euros en 2011, contre une augmentation de 581 millions d'euros l'année précédente.

#### Free cash flow

Le free cash flow du Groupe, avant variation du besoin en fonds de roulement (BFR), est en augmentation de 9,0 % par rapport à l'année précédente, pour s'établir à 704 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 (avant variation du besoin en fonds de roulement) :

(en millions d'euros)	2011	2010
Marge opérationnelle avant amortissements	1 034	967
Intérêts nets payés	(51)	(59)
Impôt payé	(212)	(219)
Autres	45	35
<b>FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ AVANT VARIATION DU BFR</b>	<b>816</b>	<b>724</b>
Investissements en immobilisations (nets)	(112)	(78)
<b>FREE CASH FLOW AVANT VARIATION DU BFR</b>	<b>704</b>	<b>646</b>



### 3.4.2 CAPITAUX ET ENDETTEMENT DU GROUPE (À COURT ET À LONG TERME)

Les capitaux propres consolidés part du Groupe s'élevaient à 3 898 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 3 361 millions d'euros au 31 décembre 2010, en augmentation de 537 millions d'euros. Cette augmentation est due essentiellement au résultat de la période (600 millions d'euros). À l'inverse, les capitaux propres sont diminués des dividendes versés par la société mère (129 millions d'euros).

Les intérêts minoritaires s'élevaient à 33 millions d'euros, contre 21 millions d'euros au 31 décembre 2010.

#### ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Dettes financières (long et court terme)	2 298	2 073
Juste valeur du dérivé de couverture sur Eurobond 2012 et 2015 <sup>(1)</sup>	(12)	(15)
Juste valeur des dérivés sur prêts/emprunts intragroupe <sup>(1)</sup>	(2)	-
<b>TOTAL DETTE FINANCIÈRE Y COMPRIS VALEUR DE MARCHÉ DES DÉRIVÉS ASSOCIÉS</b>	<b>2 284</b>	<b>2 058</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 174)	(2 164)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>110</b>	<b>(106)</b>

(1) Présentés en « Autres créances et actifs courants » et « Autres dettes et passifs courants » au bilan consolidé.

L'endettement financier net s'est détérioré de 216 millions d'euros, passant d'une trésorerie nette positive en 2010 de 106 millions d'euros à une dette nette de 110 millions d'euros en 2011, qui reflète la forte amélioration des flux de trésorerie générés par l'activité, et l'impact des acquisitions de filiales pour 728 millions d'euros.

La dette brute du Groupe s'élevait à 2 298 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 2 073 millions d'euros au 31 décembre 2010, composée de 64 % d'échéances à plus d'un an (voir note 22 des comptes consolidés au 31 décembre 2011 pour un échéancier détaillé des dettes du Groupe). Le Groupe a procédé le 31 janvier 2012 au remboursement à échéance de l'Eurobond 2012 pour 506 millions d'euros améliorant ainsi le pourcentage de dette à plus d'un an.

La dette financière, après prise en compte de swaps de taux d'intérêt, est constituée d'emprunts à taux fixe (49,5 % de la dette brute hors dettes sur acquisitions de titres de participation et sur engagements de rachats de minoritaires au 31 décembre 2011) dont le taux moyen comptabilisé pour l'année 2011 est de 5,90 % (ce taux tient compte du complément d'intérêts lié à la séparation des emprunts obligataires à option de conversion Océane et Orane entre une partie dettes et une partie capitaux propres). La partie de la dette à taux variable (50,5 % de la dette au 31 décembre 2011) fait ressortir un taux moyen comptabilisé pour l'année 2011 de 3,80 %.

La dette financière brute du Groupe est libellée majoritairement en euros (73,5 % de la dette brute). La décomposition de la dette au 31 décembre 2011 par devises est la suivante : 1 689 millions d'euros libellés en euros, 154 millions d'euros libellés en dollars américains, et 455 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 2011	31 décembre 2010
Dettes nettes/marge opérationnelle avant amortissement	< 1,50	0,45	0,63
Dettes nettes/capitaux propres <sup>(1)</sup>	< 0,5	0,03	-
Couverture des intérêts/marge opérationnelle avant amortissement/coût de l'endettement financier net	> 7	18	15

(1) Non applicable en 2010 car position de trésorerie positive de 106 millions d'euros au 31 décembre 2010.



### 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 pour un total au 31 décembre 2011 de 2 174 millions d'euros) et d'autre part de lignes de crédit non utilisées (qui s'élèvent à 2 079 millions d'euros au 31 décembre 2011, dont 1 855 millions d'euros de lignes de crédit confirmées et 224 millions d'euros de lignes non confirmées). 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).

Au cours de l'exercice 2011, le Groupe a atteint son objectif de renouvellement par anticipation de son crédit syndiqué pour 1 200 millions d'euros.

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.

En juin 2009, Standard & Poor's avait placé le Groupe en *credit watch* avec implication négative compte tenu des incertitudes conjoncturelles qui pesaient sur le secteur de la publicité en général et du risque particulier pour Publicis associé à la mise sous protection du chapitre 11 du Bankruptcy Code de General Motors.

En octobre 2009, Standard & Poor's a levé ce *credit watch*, a maintenu sa note BBB+ pour le Groupe et a relevé la perspective de négative à neutre (*neutral outlook*). En décembre 2011, Standard & Poor's a réitéré sa note BBB+ avec perspective neutre.

Voir aussi notes 22 et 26 des comptes consolidés (chapitre 4.6).

### 3.4.4 RESTRICTION À L'UTILISATION DES CAPITAUX

---

Au 31 décembre 2011, 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 (2 174 millions d'euros au 31 décembre 2011) d'une part et des lignes bancaires mobilisables (2 079 millions d'euros à la même date) d'autre part, 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 revenu de Publicis Groupe SA 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 52 millions d'euros pour l'année 2011, contre 57 millions d'euros en 2010. Il inclut la refacturation aux sociétés du Groupe de la quote-part leur revenant dans le coût du plan d'actions gratuites attribué en 2009 dans le cadre du plan de « co-investissement ».

Les produits financiers se sont élevés à 408 millions d'euros en 2011 contre 387 millions d'euros en 2010, qui comprennent essentiellement des produits financiers de participation et des reprises de provisions pour pertes de change. Les dividendes reçus des filiales se sont élevés à 285 millions d'euros en 2011 contre 250 millions d'euros en 2010.

Les charges d'exploitation se sont élevées à 52 millions d'euros contre 64 millions d'euros l'année précédente, les charges de personnel incluant une dotation nette aux provisions pour risques et charges de 26 millions d'euros (contre 43 millions d'euros en 2010) relative aux actions propres, correspondant au coût, étalé sur la période d'acquisition des droits, du plan de « co-investissement ».

Les charges financières se sont établies à 181 millions d'euros en 2011, contre 198 millions d'euros en 2010. Les charges 2011 incluent 56 millions d'euros de charges sur emprunts obligataires (contre 50 millions en 2010), le solde étant principalement composé de provisions pour perte de change et d'autres charges financières sur des prêts inter-groupe.

Le résultat courant avant impôt est un bénéfice de 228 millions d'euros contre 183 millions d'euros l'année précédente.

Après prise en compte d'un résultat exceptionnel net de 123 millions d'euros, qui correspond principalement à la plus-value sur titres consécutive au rachat par Publicis Groupe Investment BV d'une partie de ses propres actions et d'un crédit d'impôt de 28 millions d'euros provenant de l'intégration fiscale française, qui tient compte de la nouvelle règle d'imputation des déficits limités à 60 % du résultat de l'exercice, le résultat net de Publicis Groupe, société mère du Groupe, ressort en bénéfice de 379 millions d'euros en 2011 contre un bénéfice de 236 millions d'euros l'année précédente.

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)

(en milliers d'euros)	Dettes fournisseurs	
	Total au 31/12/2011	Total au 31/12/2010
Factures non échues	882	866
Factures dont l'échéance est dépassée depuis moins de 60 jours	348	370
Factures dont l'échéance est dépassée depuis plus de 60 jours	35	35
<b>TOTAL</b>	<b>1 265</b>	<b>1 271</b>

Il sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes 2011 d'affecter le bénéfice de l'exercice 2011 de 378 814 686 euros, majoré du report à nouveau précédent de 718 753 641 euros, qui représente un bénéfice distribuable de 1 097 568 327 euros :

- à la distribution aux actions pour un montant de 127 818 692 euros (sur la base d'un nombre d'actions de 182 598 132, chiffre incluant les actions propres existantes au 31 décembre 2011) ;
- au compte report à nouveau pour un montant de 969 749 635 euros.

Dans le cadre de l'affectation proposée, le dividende net serait de 0,70 euro par action de 0,40 euro de nominal.

## 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
2007	175 954 392	0,60	105,6	26,78	2,24 %
2008	178 944 210	0,60	107,4	18,40	3,26 %
2009	178 930 977	0,60	107,4	28,50	2,11 %
2010	184 024 870	0,70	128,8	39,00	1,79 %
<b>2011</b>	<b>182 598 132 **</b>	<b>0,70 ***</b>	<b>127,8</b>	<b>35,545</b>	<b>1,97 %</b>

\* Nombre de titres, déduction faite des actions propres, sauf pour la distribution 2011, qui comprend les actions propres existant au 31 décembre 2011 (sous réserve de la remarque du paragraphe ci-dessous).

\*\* Le nombre de titres existants au 31 décembre 2011 a été corrigé de l'annulation de 10 759 813 actions intervenue le 17 février 2012 (suite à l'opération décrite au 6.2.1).

\*\*\* Dividende proposé à l'AGO du 29 mai 2012.

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 a été porté à 0,70 euro par action.

Au titre de l'année 2011, il est proposé de maintenir celui-ci à 0,70 euros par action compte tenu des incertitudes macroéconomiques et des opérations financières du début de l'année 2012.

Cette stabilité reflète la prudence financière du Groupe dans un environnement économique mondial perturbé et incertain.

La politique de distribution de la Société est caractérisée par le versement d'un dividende en progression régulière sur le long-terme.



## 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 pris en application de la directive 2003/71/00 du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003.*

La crise provoquée par les doutes des investisseurs sur les capacités de certains pays à rembourser leurs dettes a amené les organismes de prévision à revoir leurs estimations de croissance pour l'ensemble de l'année 2011. Ainsi ZenithOptimedia, qui estimait la croissance du marché publicitaire mondial à 4,1 % au mois de juillet, a révisé ses estimations à 3,6 % en octobre puis à 3,5 % en décembre 2011.

Dans ce contexte, Publicis Groupe a réalisé une belle croissance de 5,7 %, plus élevée que celle estimée du marché. Ceci a été rendu possible grâce à l'exposition du Groupe au digital et aux pays à croissance rapide qui représentent, ensemble, 52,4 % du revenu.

Le Groupe entend poursuivre la mise en place d'une stratégie qui fait ses preuves : le numérique en fort développement pour les années à venir avec les réseaux sociaux, la mobilité et le développement économique des marchés à forte croissance.

Le bien fondé de cette stratégie traduit dans les résultats, encourage le Groupe à poursuivre les investissements dans les activités numériques. L'expansion dans les pays à croissance rapide demeure également une priorité, avec le projet de doublement de la taille de l'activité du Groupe en Chine entre 2010 et 2013, les très importants investissements réalisés au Brésil, mais aussi le renforcement de ses positions en Inde et dans d'autres pays à forte croissance.

L'objectif du Groupe est d'avoir à terme 75 % de ses revenus réalisés sur des activités ou pays à forte croissance.

Un bon niveau d'activité et une gestion rigoureuse des coûts et de la trésorerie ont permis au Groupe de terminer l'année avec une situation financière très robuste.

Le montant des nouveaux budgets engrangés en 2011, exceptionnel, de 7,9 milliards de dollars témoigne du dynamisme et de la pertinence de l'offre Publicis Groupe, de sa présence auprès de ses clients et conforte ses objectifs de gains de parts de marché. Cette dynamique permet au Groupe, malgré une année 2012 difficile, d'envisager une croissance supérieure aux estimations actuelles du marché. L'amélioration continue des coûts opérationnels demeure indissociable de la croissance.

Le Groupe entend focaliser son action en vue d'atteindre ces objectifs tant par la croissance organique que par des acquisitions ciblées.

Publicis Groupe est confiant dans sa capacité à délivrer une croissance supérieure à celle du marché publicitaire estimée en mars 2012 par ZenithOptimedia à 4,8% pour l'année en cours, notamment grâce à son exposition au digital et aux économies en croissance rapide.



## COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Tendances

3



## COMPTES CONSOLIDÉS - EXERCICE 2011

4.1	Compte de résultat consolidé	98	4.5	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	102
4.2	État de résultat global consolidé	99	4.6	Notes annexes aux états financiers consolidés	104
4.3	Bilan consolidé	100	4.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	179
4.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	101			

## 4.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2011	2010	2009
<b>REVENU</b>		<b>5 816</b>	<b>5 418</b>	<b>4 524</b>
Charges de personnel	3	(3 615)	(3 346)	(2 812)
Autres charges opérationnelles	4	(1 167)	(1 105)	(940)
<b>MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT AMORTISSEMENTS</b>		<b>1 034</b>	<b>967</b>	<b>772</b>
Dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	5	(103)	(111)	(92)
<b>MARGE OPÉRATIONNELLE</b>		<b>931</b>	<b>856</b>	<b>680</b>
Dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	5	(38)	(34)	(30)
Pertes de valeur	5	-	(1)	(28)
Autres produits et charges non courants	6	21	14	7
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>914</b>	<b>835</b>	<b>629</b>
Charges financières		(89)	(81)	(73)
Produits financiers		33	16	12
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>7</b>	<b>(56)</b>	<b>(65)</b>	<b>(61)</b>
Autres charges et produits financiers	7	2	(11)	(9)
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES</b>		<b>860</b>	<b>759</b>	<b>559</b>
Impôt sur le résultat	8	(248)	(216)	(146)
<b>RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES CONSOLIDÉES</b>		<b>612</b>	<b>543</b>	<b>413</b>
Quote-part dans les résultats des mises en équivalence	13	17	8	4
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>629</b>	<b>551</b>	<b>417</b>
Dont :				
• Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		29	25	14
• <b>Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (part du Groupe)</b>		<b>600</b>	<b>526</b>	<b>403</b>
<b>Données par action (en euros) - Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe</b>	<b>9</b>			
Nombre d'actions		202 547 757	202 149 754	202 257 125
Bénéfice net par action		2,96	2,60	1,99
Nombre d'actions - dilué		237 066 159	235 470 461	220 867 344
Bénéfice net par action - dilué		2,64	2,35	1,90



## 4.2 État de résultat global consolidé

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
<b>RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE (A)</b>	<b>629</b>	<b>551</b>	<b>417</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>			
• Réévaluation des titres disponibles à la vente	(3)	12	12
• Gains et pertes actuariels sur régime à prestations définies	(51)	(10)	(4)
• Écarts de conversion de consolidation	49	297	(59)
• Impôts différés relatifs aux autres éléments du résultat global	16	4	1
<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)</b>	<b>11</b>	<b>303</b>	<b>(50)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE (A) + (B)</b>	<b>640</b>	<b>854</b>	<b>367</b>
Dont :			
• Résultat global de la période attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	29	33	17
• Résultat global de la période attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (part du Groupe)	611	821	350

## 4.3 Bilan consolidé

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
<b>Actif</b>				
Écarts d'acquisition nets	10	5 207	4 278	3 928
Immobilisations incorporelles nettes	11	985	856	835
Immobilisations corporelles nettes	12	496	464	458
Impôts différés actifs	8	82	75	73
Titres mis en équivalence	13	43	140	49
Autres actifs financiers	14	113	113	94
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>6 926</b>	<b>5 926</b>	<b>5 437</b>
Stocks et en-cours de production	15	343	326	290
Clients et comptes rattachés	16	6 446	5 953	4 875
Autres créances et actifs courants	17	561	572	548
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18	2 174	2 164	1 580
<b>ACTIFS COURANTS</b>		<b>9 524</b>	<b>9 015</b>	<b>7 293</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>16 450</b>	<b>14 941</b>	<b>12 730</b>
<b>Passif</b>				
Capital		77	77	79
Réserves consolidées, part du Groupe		3 821	3 284	2 734
<b>Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe (part du Groupe)</b>	<b>19</b>	<b>3 898</b>	<b>3 361</b>	<b>2 813</b>
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		33	21	25
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>3 931</b>	<b>3 382</b>	<b>2 838</b>
Dettes financières à plus d'un an	22	1 460	1 783	1 796
Impôts différés passifs	8	240	219	214
Provisions à long terme	20	486	458	449
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>2 186</b>	<b>2 460</b>	<b>2 459</b>
Fournisseurs et comptes rattachés		7 745	7 216	5 835
Dettes financières à moins d'un an	22	838	290	214
Dettes d'impôts sur les sociétés		66	39	63
Provisions à court terme	20	137	118	100
Autres dettes et passifs courants	23	1 547	1 436	1 221
<b>PASSIFS COURANTS</b>		<b>10 333</b>	<b>9 099</b>	<b>7 433</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>16 450</b>	<b>14 941</b>	<b>12 730</b>



## 4.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>			
Résultat net	629	551	417
Neutralisation des produits et charges calculés :			
Impôt sur le résultat	248	216	146
Coût de l'endettement financier net	56	65	61
Moins-values (plus-values) de cession d'actifs (avant impôt)	(19)	(14)	(10)
Dotation aux amortissements et pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles	141	146	150
Charges calculées liées aux stock-options et assimilés	26	26	24
Autres produits et charges calculés	1	6	11
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(17)	(8)	(4)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	14	14	9
Impôt payé	(212)	(219)	(157)
Intérêts financiers payés	(80)	(76)	(75)
Intérêts financiers encaissés	29	17	16
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité <sup>(1)</sup>	73	287	59
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ (I)</b>	<b>889</b>	<b>1 011</b>	<b>647</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(116)	(103)	(74)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	4	25	10
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	13	5	10
Acquisitions de filiales	(728)	(166)	(273)
Cessions de filiales	28	1	1
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (II)</b>	<b>(799)</b>	<b>(238)</b>	<b>(326)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(129)	(107)	(107)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(14)	(21)	(26)
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	77	7	744
Remboursement des emprunts	(29)	(52)	(108)
Rachats de participations ne donnant pas le contrôle	(11)	(9)	(25)
(Achats)/Ventes nets d'actions propres et de BSA	51	(198)	5
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (III)</b>	<b>(55)</b>	<b>(380)</b>	<b>483</b>
<b>Incidence des variations de taux de change (IV)</b>	<b>(17)</b>	<b>188</b>	<b>(94)</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE (I + II + III + IV)</b>	<b>18</b>	<b>581</b>	<b>710</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 <sup>er</sup> janvier	2 164	1 580	867
Soldes créditeurs de banques au 1 <sup>er</sup> janvier	(36)	(33)	(30)
<b>Trésorerie à l'ouverture (V)</b>	<b>2 128</b>	<b>1 547</b>	<b>837</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre (note 18)	2 174	2 164	1 580
Soldes créditeurs de banques au 31 décembre (note 22)	(28)	(36)	(33)
<b>Trésorerie à la clôture (VI)</b>	<b>2 146</b>	<b>2 128</b>	<b>1 547</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE (VI – V)</b>	<b>18</b>	<b>581</b>	<b>710</b>
<i>(1) Détail de la variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité</i>			
<i>Variation des stocks et en-cours de production</i>	(6)	(14)	29
<i>Variation des créances clients et autres créances</i>	(267)	(855)	160
<i>Variations des dettes fournisseurs, autres dettes et provisions</i>	346	1 156	(130)
<i>Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité</i>	<b>73</b>	<b>287</b>	<b>59</b>

## 4.5 Tableau de variation des capitaux propres consolidés

Nombre d'actions en circulation	(en millions d'euros)	Capital social	Réserves liées au capital
<b>178 854 301</b>	<b>31 DÉCEMBRE 2008</b>	<b>78</b>	<b>2 553</b>
	Résultat net		
	<b>Autres éléments du résultat global :</b>		
	Réévaluation à la juste valeur des titres disponibles à la vente		
	Gains et pertes actuariels sur régimes à prestations définies <sup>(1)</sup>		
	Écarts de conversion de consolidation		
	<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	-	-
	<b>TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE</b>	-	-
1 562 129	Augmentation de capital de Publicis Groupe SA	1	47
	Composante capitaux propres de l'Océane 2014		
	Dividendes		
	Rémunérations fondées sur des actions <sup>(1)</sup>		
	Intérêts complémentaires sur Oranes		
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		
6 752 338	Achats/Ventes d'actions propres		
<b>187 168 768</b>	<b>31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>79</b>	<b>2 600</b>
	Résultat net		
	<b>Autres éléments du résultat global :</b>		
	Réévaluation à la juste valeur des titres disponibles à la vente		
	Gains et pertes actuariels sur régimes à prestations définies <sup>(1)</sup>		
	Écarts de conversion de consolidation		
	<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	-	-
	<b>TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE</b>	-	-
(5 937 871)	Augmentation de capital de Publicis Groupe SA et annulation d'actions propres	(2)	(168)
	Dividendes		
	Rémunérations fondées sur des actions <sup>(1)</sup>		
	Intérêts complémentaires sur Oranes		
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		
1 140 173	Achats/Ventes d'actions propres		
<b>182 371 070</b>	<b>31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>77</b>	<b>2 432</b>
	Résultat net		
	<b>Autres éléments du résultat global :</b>		
	Réévaluation à la juste valeur des titres disponibles à la vente		
	Gains et pertes actuariels sur régimes à prestations définies <sup>(1)</sup>		
	Écarts de conversion de consolidation		
	<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	-	-
	<b>TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE</b>	-	-
1 712 704	Augmentation de capital de Publicis Groupe SA	-	47
	Dividendes		
	Rémunérations fondées sur des actions <sup>(1)</sup>		
	Intérêts complémentaires sur Oranes		
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		
1 912 289	Achats/Ventes d'actions propres		
<b>185 996 063</b>	<b>31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>77</b>	<b>2 479</b>

(1) Les gains et pertes actuariels sur régimes à prestations définies ainsi que les rémunérations fondées sur des actions sont présentés compte tenu de l'incidence des impôts différés associés.



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 (intérêts minoritaires)	Total capitaux propres
<b>(105)</b>	<b>(315)</b>	<b>109</b>	<b>2 320</b>	<b>30</b>	<b>2 350</b>
403			403	14	417
		12	12		12
(3)	(62)		(62)	3	(59)
(3)	(62)	12	(53)	3	(50)
<b>400</b>	<b>(62)</b>	<b>12</b>	<b>350</b>	<b>17</b>	<b>367</b>
(48)			-		-
49			49		49
(107)			(107)	(26)	(133)
26			26		26
(6)			(6)		(6)
			-	4	4
181			181		181
<b>390</b>	<b>(377)</b>	<b>121</b>	<b>2 813</b>	<b>25</b>	<b>2 838</b>
526			526	25	551
		12	12		12
(6)			(6)		(6)
	289		289	8	297
(6)	289	12	295	8	303
<b>520</b>	<b>289</b>	<b>12</b>	<b>821</b>	<b>33</b>	<b>854</b>
(48)			(218)		(218)
(107)			(107)	(21)	(128)
39			39		39
(7)			(7)		(7)
			-	(16)	(16)
20			20		20
<b>807</b>	<b>(88)</b>	<b>133</b>	<b>3 361</b>	<b>21</b>	<b>3 382</b>
600			600	29	629
		(3)	(3)		(3)
(35)			(35)		(35)
	49		49		49
(35)	49	(3)	11		11
<b>565</b>	<b>49</b>	<b>(3)</b>	<b>611</b>	<b>29</b>	<b>640</b>
(47)			-		-
(129)			(129)	(14)	(143)
25			25		25
(8)			(8)		(8)
			-		-
(13)			(13)	(3)	(16)
51			51		51
<b>1 251</b>	<b>(39)</b>	<b>130</b>	<b>3 898</b>	<b>33</b>	<b>3 931</b>

## 4.6 Notes annexes aux états financiers consolidés

### SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

<b>Note 1</b>	<b>Règles et méthodes comptables</b>	<b>106</b>	<b>Note 9</b>	<b>Bénéfice net par action</b>	<b>126</b>
1.1	Effet des normes IFRS et interprétations IFRIC applicables à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2011 et impact des normes IFRS et interprétations IFRIC publiées et non encore en vigueur	106		Bénéfice net par action (de base et dilué)	126
1.2	Principes et méthodes de consolidation	106		Bénéfice net courant par action (de base et dilué)	127
1.3	Principes et méthodes comptables	107	<b>Note 10</b>	<b>Écarts d'acquisition</b>	<b>128</b>
1.4	Principales sources d'incertitude relatives aux estimations	114		Variation des écarts d'acquisition	128
1.5	Options comptables liées à la première adoption des IFRS	115	<b>Note 11</b>	<b>Immobilisations incorporelles nettes</b>	<b>129</b>
<b>Note 2</b>	<b>Variations du périmètre de consolidation</b>	<b>116</b>		Variation des immobilisations incorporelles à durée de vie définie	129
2.1	Acquisitions de l'exercice 2011	116		Variation des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie et du total des immobilisations incorporelles	130
2.2	Acquisitions de l'exercice 2010	118		Évaluation des immobilisations incorporelles	130
2.3	Acquisitions de l'exercice 2009	118	<b>Note 12</b>	<b>Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>131</b>
2.4	Cessions des exercices 2011, 2010 et 2009	119		Terrains et constructions	131
<b>Note 3</b>	<b>Charges de personnel et effectifs</b>	<b>120</b>		Autres immobilisations corporelles	131
<b>Note 4</b>	<b>Autres charges opérationnelles</b>	<b>121</b>		Immobilisations en location-financement	131
<b>Note 5</b>	<b>Dotations aux amortissements et perte de valeur</b>	<b>121</b>	<b>Note 13</b>	<b>Participations dans des entreprises associées</b>	<b>132</b>
	Perte de valeur sur actifs incorporels liés aux acquisitions	121	<b>Note 14</b>	<b>Autres actifs financiers</b>	<b>133</b>
	Perte de valeur sur écarts d'acquisition	121	<b>Note 15</b>	<b>Stocks et en-cours de production</b>	<b>134</b>
	Impact des appels d'offre en cours à la date de clôture	122	<b>Note 16</b>	<b>Clients et comptes rattachés</b>	<b>134</b>
<b>Note 6</b>	<b>Autres produits et charges non courants</b>	<b>123</b>	<b>Note 17</b>	<b>Autres créances et actifs courants</b>	<b>135</b>
<b>Note 7</b>	<b>Charges et produits financiers</b>	<b>123</b>	<b>Note 18</b>	<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>135</b>
<b>Note 8</b>	<b>Impôt sur le résultat</b>	<b>124</b>	<b>Note 19</b>	<b>Capitaux propres</b>	<b>136</b>
	Analyse de la charge d'impôt sur les bénéfices	124		Capital social de la société mère	136
	Taux d'impôt effectif	124		Neutralisation des actions propres existantes au 31 décembre 2011	136
	Effet impôt sur les autres éléments du résultat global	125		Dividendes votés et proposés	137
	Échéancier des impôts différés constatés au bilan	125		Gestion du capital	137
	Origine des impôts différés	125			
	Déficits reportables	125			



<b>Note 20 Provisions pour risques et charges</b>	<b>138</b>	<b>Note 25 Instruments financiers</b>	<b>152</b>
Provisions pour restructuration	138	Bilan par catégorie d'instruments financiers	152
Provisions sur engagements immobiliers	138	Compte de résultat par catégorie d'instruments financiers	153
Provisions pour risques et litiges	138	Juste valeur	154
Obligations au titre des avantages du personnel	139	Hiérarchie de la Juste valeur	155
<b>Note 21 Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi</b>	<b>139</b>	<b>Note 26 Gestion des risques de marché</b>	<b>156</b>
Variation de la dette actuarielle	139	Exposition au risque de taux	156
Variation de la juste valeur des placements	140	Exposition au risque de change	157
Charge de pension	140	Exposition au risque de contrepartie client	158
Information historique et analyse des ajustements d'expérience	141	Information sur les principaux clients	159
Allocation des actifs de couverture	141	Exposition au risque de contrepartie bancaire	159
Estimation de la contribution employeur et des prestations futures à payer	142	Exposition au risque actions	159
Répartition entre les plans US et les plans non US	142	<b>Note 27 Information sectorielle</b>	<b>160</b>
Hypothèses actuarielles (Taux moyens pondérés)	143	Information par secteur d'activité	160
Analyse de sensibilité et évolution des frais médicaux	143	Information par zone géographique	160
<b>Note 22 Emprunts et dettes financières</b>	<b>144</b>	<b>Note 28 Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA</b>	<b>162</b>
Analyse par échéance de remboursement	145	Plans d'options Publicis Groupe à l'origine	164
Analyse par devise	146	Plans d'actions gratuites Publicis Groupe	166
Analyse par catégorie de taux	146	<b>Note 29 Informations relatives aux parties liées</b>	<b>172</b>
Exposition au risque de liquidité	146	<b>Note 30 Événements postérieurs à la clôture</b>	<b>173</b>
Contrats de location-financement	147	<b>Note 31 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau</b>	<b>174</b>
<b>Note 23 Autres dettes et passifs courants</b>	<b>148</b>	<b>Note 32 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2011</b>	<b>175</b>
<b>Note 24 Engagements hors bilan</b>	<b>149</b>	A) Sociétés consolidées par intégration globale	175
Contrats de location simple	149	B) Sociétés consolidées par mise en équivalence	178
Autres engagements	150		
Obligations liées aux emprunts et aux Oranes	151		
Obligations liées aux bons de souscription d'actions	152		
Autres engagements	152		

## 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 2011 ont été établis selon les normes comptables internationales IAS/IFRS et les interprétations IFRIC applicables au 31 décembre 2011 telles qu'approuvées par l'Union européenne.

Les comptes de l'exercice 2011 sont présentés avec deux exercices comparatifs au titre des exercices 2010 et 2009 également établis selon le même référentiel IAS/IFRS. Les options comptables liées à la première adoption des IFRS sont présentées au paragraphe 1.5 ci-dessous.

Les comptes ont été arrêtés par le Directoire en date du 7 février 2012 et examinés par le Conseil de surveillance en date du 8 février 2012. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 29 mai 2012.

### 1.1 Effet des normes IFRS et interprétations IFRIC applicables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011 et impact des normes IFRS et interprétations IFRIC publiées et non encore en vigueur

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 2011 et disponibles sur le site :

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/legal\\_framework/regulations\\_adopting\\_ias\\_fr.htm](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 2010.

Par ailleurs, l'adoption par l'Union européenne des normes et interprétations suivantes est sans impact sur les états financiers du Groupe :

- Amendement d'IAS 32 - Classement des droits des souscriptions émis ;
- Améliorations 2010 - Norme publiée en mai 2010 ;
- Amendement IFRIC 14 - Le plafonnement de l'actif au titre des régimes à prestations définies, les exigences de financement minimal et leur interaction ;
- IFRIC 19 - Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres ;
- IAS 24 révisée - Parties liées.

L'amendement IFRS 7 - Informations à fournir dans le cadre de transferts d'actifs financiers, non applicable aux exercices ouverts avant le 1<sup>er</sup> juillet 2011, est lui aussi sans impacts sur les états financiers du Groupe.

Ces principes 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<sup>er</sup> janvier 2011 :

- IFRS 9 - Instruments financiers ;
- Amendement IAS 12 - Impôts différés : recouvrement des actifs sous-jacents ;
- IFRS 10 - États financiers consolidés ;
- IFRS 11 - Partenariat sous contrôle conjoint ;
- IFRS 12 - Informations à fournir sur les participations dans les autres entités ;
- IFRS 13 - Évaluation de la juste valeur ;
- IAS 28 révisée - Participations dans des entreprises associées et dans des joint-ventures ;
- Amendement IAS 19 - Régimes à prestations définies ;
- Amendement IAS 1 - Présentation des postes des autres éléments du résultat global ;
- Amendement IAS 32 et amendements IFRS 7 - Compensation des actifs financiers et des passifs financiers et informations à fournir.

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 le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entreprise afin d'obtenir des bénéfices de ses activités. Ce contrôle est présumé exister lorsque le Groupe détient directement ou indirectement par l'intermédiaire de filiales plus de la moitié des droits de vote. Dans le cas où le Groupe détient directement ou indirectement moins de la moitié des droits de vote, le contrôle peut néanmoins provenir des statuts, d'un accord contractuel, du pouvoir de nommer ou de révoquer la majorité des membres de l'organe de direction ou du pouvoir de réunir la majorité des droits de vote.

## 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, présumée dès lors que le pourcentage de détention est au moins égal à 20 %, et qui n'est ni une filiale ni une coentreprise (entreprise sous contrôle conjoint) du Groupe.

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.

## 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 à compter du 1<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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'intérêt 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 ;
- la variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement des capitaux propres considérant qu'il s'agit d'une transaction entre actionnaires.

#### **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 net de trésorerie liés aux opérations de financement.

#### **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 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.

#### **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**

La perte de contrôle exclusif donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation 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.



### Regroupements d'entreprises réalisés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010

En comparaison avec les éléments présentés ci-dessus, les traitements comptables suivants s'appliquaient aux regroupements d'entreprises antérieurs au 1<sup>er</sup> 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 mesurés 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 tels. Toute part additionnelle acquise n'affectait pas les écarts d'acquisition précédemment reconnus ;
- les ajustements de prix étaient reconnus, à la date d'acquisition, 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> janvier 2010.

### 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). Ceux-ci sont évalués, 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 imputées en priorité à l'écart d'acquisition sans pouvoir jamais être reprises et enregistrées au compte de résultat.

### 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 trois à quatre ans.

Les bases de données d'adresses e-mails sont utilisées dans le cadre de campagne d'e-mailing direct. Ces bases sont amorties sur deux ans.

La méthode utilisée pour la dépréciation des actifs incorporels est fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés. Plus précisément pour les marques, le Groupe recourt à la méthode des *royalty savings* qui prend en compte les flux de trésorerie futurs que générerait la marque en 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 auxquels 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 capitaux propres 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'entreprise 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, aux coûts 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'entreprise 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.



### Engagement 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 capitaux propres. 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.

### 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, selon le modèle Black-Scholes.

Pour les plans où la levée est liée à la réalisation d'objectifs (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.

### 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. Les plus ou moins-values de cession d'actif sont notamment incluses sous cette rubrique.

### Marge opérationnelle avant amortissements

La marge opérationnelle est égale au revenu après déduction des charges de personnel et des autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants tels que définis ci-dessus).

### Marge opérationnelle

La marge opérationnelle est égale au revenu après déduction des charges de personnel, autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants tels que définis ci-dessus) et dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions). Le taux de marge opérationnelle, qui est égal à la marge opérationnelle exprimée en pourcentage du revenu, est un indicateur suivi par le Groupe dans le but de mesurer la performance des unités génératrices de trésorerie et du Groupe dans son ensemble.

## Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financières

Le coût de l'endettement financier net inclut les charges d'intérêts sur les dettes financières et les produits d'intérêts sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement les effets de la désactualisation des provisions immobilières à long terme et des provisions pour retraites (nets du rendement des actifs), l'effet de la revalorisation des compléments de prix sur acquisitions, les variations de juste valeur des dérivés ainsi que les gains et pertes de change.

### Impôt sur les bénéfices

Les bénéfices sont taxés selon les réglementations propres aux pays dans lesquels ils sont réalisés. Les impôts différés sont comptabilisés, en utilisant la méthode bilancielle du report variable, pour les différences temporelles existant à la date de clôture entre la base fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable au bilan.

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour les différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés, dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable (résultant du renversement de différences temporelles imposables ou de l'existence d'un bénéfice imposable généré par l'entité) sera disponible, sur lequel ces différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés.

La valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à chaque date de clôture et réduite dans la mesure où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour permettre l'utilisation de l'avantage de tout ou partie de cette base d'actif d'impôt différé. Les actifs d'impôts différés non reconnus sont appréciés à chaque date de clôture et sont reconnus dans la mesure où il devient probable qu'un bénéfice futur permettra de les recouvrer.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués au taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

### Bénéfice par action et bénéfice dilué par action (BNPA et BNPA dilué)

Le bénéfice de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice y compris l'effet du remboursement des Oranes en actions, les Oranes étant contractuellement remboursables en actions ordinaires.

Le bénéfice dilué par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires après neutralisation des intérêts sur les emprunts remboursables ou convertibles en actions par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice ajusté des effets des options et actions gratuites attribuées, des bons de souscription d'actions en circulation et de la conversion des obligations convertibles en actions (Océanes). Pour le calcul du bénéfice dilué par action, seuls sont pris en considération les instruments ayant un effet dilutif sur ce dernier, c'est-à-dire qui ont pour effet de réduire le bénéfice par action.

Pour les options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe, les actions gratuites et les bons de souscription d'actions, la méthode utilisée est précisée ci-après.

Pour calculer le bénéfice dilué par action, les options dilutives et les bons de souscription d'actions dilutifs sont supposés avoir été exercés et les actions gratuites effectivement livrées.

Le produit résultant de l'exercice de ces instruments est considéré comme ayant été perçu lors de l'émission d'actions ordinaires au cours moyen de marché des actions ordinaires pendant la période (réputée valorisée à la juste valeur, cette émission sans effet dilutif ni 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 dépréciation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles ;
- les provisions pour risques et charges, notamment les engagements de retraites à prestations définies et couvertures médicale 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.

## 1.5 Options comptables liées à la première adoption des IFRS

Les informations financières IFRS 2004 ont été établies conformément aux dispositions de la norme IFRS 1. L'application rétrospective sur le bilan d'ouverture des principes comptables retenus pour l'établissement des informations financières IFRS constitue le principe général de retraitement. L'incidence de ces ajustements est comptabilisée directement en contrepartie des capitaux propres.

Les exceptions facultatives à l'application rétrospective des normes IFRS prévues par la norme IFRS 1 retenues lors de l'établissement du bilan d'ouverture sont les suivantes :

### Regroupement d'entreprises

Publicis a opté pour la possibilité de ne pas retraiter la classification et les méthodes antérieures de comptabilisation des regroupements d'entreprises intervenus avant la date de transition. À compter de cette date, les regroupements d'entreprises sont traités conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 puis la norme IFRS 3 Révisée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Par ailleurs, la valeur brute des écarts d'acquisition en IFRS au 1<sup>er</sup> janvier 2004 est réputée être égale à la valeur nette de ces écarts en normes françaises.

### Écarts de conversion

Publicis a choisi de ne pas procéder à l'identification et à la reconstitution des écarts de conversion cumulés pour comptabilisation en tant que composante distincte des capitaux propres à la date de transition aux IFRS. De ce fait, les écarts de conversion cumulés provenant de la conversion des comptes des sociétés étrangères ont été annulés à la date de transition aux IFRS et les gains ou pertes sur une cession ultérieure de ces entités étrangères n'incluront que les écarts de conversion générés depuis la date de transition aux IFRS.

### Écarts actuariels sur engagements de retraite

Publicis a choisi de comptabiliser l'intégralité des écarts actuariels relatifs aux régimes d'avantages au personnel à la date de transition aux IFRS. Ce traitement avait déjà été appliqué dans les comptes consolidés 2004 établis selon les principes comptables français.

### Évaluation de certains actifs corporels à la juste valeur comme coût présumé

Publicis a choisi de réévaluer l'immeuble situé au 133, avenue des Champs-Élysées à Paris, à sa juste valeur et de considérer cette valeur comme coût présumé à la date de transition.

La juste valeur de cet immeuble à la date de transition s'élève à 164 millions d'euros, ce qui représente à cette date un ajustement de 159 millions d'euros par rapport à sa valeur figurant selon les normes comptables antérieures. L'évaluation a été effectuée par un expert indépendant selon la méthode de la capitalisation des loyers.

### Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe

Publicis a appliqué la norme IFRS 2 relative aux paiements en actions et assimilés uniquement pour les plans octroyés après le 7 novembre 2002.

### Désignation des instruments financiers à la juste valeur par résultat ou disponibles à la vente

Publicis a choisi l'option de désignation des instruments financiers à la juste valeur par résultat ou en titres disponibles à la vente à la date de transition.

## Note 2 Variations du périmètre de consolidation

### 2.1 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 provisoire du coût d'acquisition se présente comme suit au 31 décembre 2011 (en million d'euros) :

<b>COÛT D'ACQUISITION (A)</b>	<b>400</b>
Actifs non courants	8
Actifs courants	48
<b>TOTAL DE L'ACTIF (B)</b>	<b>56</b>
Passifs non courants	-
Passifs courants	30
<b>TOTAL DU PASSIF (C)</b>	<b>30</b>
<b>SITUATION NETTE ACQUISE AVANT AJUSTEMENT DE JUSTE VALEUR (D = B - C)</b>	<b>26</b>
Relations contractuelles avec les clients	38
Marque	41
Technologies	16
Autres ajustements	(1)
<b>TOTAL DES AJUSTEMENTS DE JUSTE VALEUR (E)</b>	<b>94</b>
<b>SITUATION NETTE ACQUISE APRÈS AJUSTEMENTS DE JUSTE VALEUR (F = D + E)</b>	<b>120</b>
<b>ÉCART D'ACQUISITION (G = A - F)</b>	<b>280</b>

#### 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 provisoire du coût d'acquisition se présente comme suit au 31 décembre 2011 (en million d'euros) :

<b>COÛT D'ACQUISITION (A)</b>	<b>145</b>
Actifs non courants	2
Actifs courants hors trésorerie	46
Trésorerie	9
<b>TOTAL DE L'ACTIF (B)</b>	<b>57</b>
Passifs non courants	-
Passifs courants	55
<b>TOTAL DU PASSIF (C)</b>	<b>55</b>
<b>SITUATION NETTE ACQUISE AVANT AJUSTEMENT DE JUSTE VALEUR (D = B - C)</b>	<b>2</b>
Relations contractuelles avec les clients	30
Impôt différé sur l'ajustement ci-dessus	(10)
<b>TOTAL DES AJUSTEMENTS DE JUSTE VALEUR (E)</b>	<b>20</b>
<b>SITUATION NETTE ACQUISE APRÈS AJUSTEMENTS DE JUSTE VALEUR (F = D + E)</b>	<b>22</b>
<b>ÉCART D'ACQUISITION (G = A - F)</b>	<b>123</b>

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 et les plus récompensées 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, 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.

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.

## 2.2 Acquisitions de l'exercice 2010

Les principales acquisitions de l'exercice sont les suivantes :

- en avril 2010, In-Sync, agence de communication santé au Canada. Fondée en 1989, In-Sync est une agence spécialisée dans la communication de la santé et du bien-être basée à Toronto ;
- en mai 2010, Resolute Communications Ltd, agence de conseil en communication santé stratégique basée à Londres ;
- en novembre 2010, Eastwei Relations, agence conseil indépendante en Chine, spécialisée en relations publiques et communication stratégique.

Le coût d'acquisition (hors trésorerie acquise) des entités intégrées avec prise de contrôle exclusif, durant l'exercice, prises dans leur ensemble s'élève à 107 millions d'euros. Ce montant comprend notamment :

- 40 millions d'euros décaissés au cours de la période,
- 41 millions d'euros d'engagements de compléments de prix,
- 26 millions d'euros d'engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle.

Le montant payé en 2010 au titre des acquisitions (après déduction de la trésorerie acquise) s'élève à 166 millions d'euros et comprend 90 millions d'euros décaissés au titre des acquisitions d'entités sous influence notable et 76 millions d'euros décaissés au titre des acquisitions avec prise de contrôle exclusif, dont :

- 40 millions d'euros décaissés au cours de la période,
- (3) millions d'euros de trésorerie acquise,
- 39 millions d'euros de compléments de prix.

Les acquisitions de l'exercice prises dans leur ensemble représentent un revenu consolidé et une contribution positive au résultat net consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe de moins de 1 %.

## 2.3 Acquisitions de l'exercice 2009

### Razorfish

Publicis Groupe a acquis le groupe Razorfish (100 % du capital de Razorfish et ses filiales - « Razorfish ») auprès de Microsoft en contrepartie du paiement de 6,5 millions d'actions ordinaires Publicis Groupe autodétenues et 287 millions de dollars US (soit 196 millions d'euros) au total 369 millions d'euros.

La date de première consolidation de Razorfish a été fixée au 13 octobre 2009, date de la prise de contrôle.

<b>PRIX D'ACQUISITION DES TITRES ET COÛTS LIÉS À LA TRANSACTION (A)</b>	<b>371</b>
Actifs non courants <sup>(1)</sup>	126
Actifs courants	19
<b>TOTAL DE L'ACTIF (B)</b>	<b>145</b>
Passifs non courants	116
Passifs courants	11
<b>TOTAL DU PASSIF (C)</b>	<b>127</b>
<b>SITUATION NETTE ACQUISE AVANT AJUSTEMENT DE JUSTE VALEUR <sup>(1)</sup> (D = B - C)</b>	<b>18</b>
Relations contractuelles avec les clients	35
Marques	41
Ajustements des en-cours à la juste valeur	4
Provisions sur engagements immobiliers	(11)
Autres ajustements	1
Impact fiscal des ajustements ci-dessus	5
<b>TOTAL DES AJUSTEMENTS DE JUSTE VALEUR (E)</b>	<b>75</b>
<b>SITUATION NETTE ACQUISE APRÈS AJUSTEMENTS DE JUSTE VALEUR (F = D + E)</b>	<b>93</b>
<b>ÉCART D'ACQUISITION (G = A - F)</b>	<b>278</b>

(1) À l'exclusion des écarts d'acquisition et des actifs incorporels liés aux acquisitions réalisées par Razorfish et Microsoft.



Le coût d'acquisition (hors trésorerie acquise) des autres entités intégrées durant l'exercice prises dans leur ensemble s'élève à 23 millions d'euros. Ce montant comprend notamment :

- 11 millions d'euros décaissés au cours de la période,
- 9 millions d'euros d'engagements de compléments de prix,
- 3 millions d'euros d'engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle.

Le montant payé en 2009 au titre des autres acquisitions avec prise de contrôle exclusif (après déduction de la trésorerie acquise) s'élève à 82 millions d'euros et comprend 1 million d'euros décaissés au titre des acquisitions d'entités sous influence notable et 81 millions d'euros décaissés au titre des acquisitions avec prise de contrôle exclusif, dont :

- 11 millions d'euros décaissés au cours de la période,
- (1) million d'euros de trésorerie acquise,
- 71 millions d'euros de compléments de prix.

Les acquisitions de l'exercice prises dans leur ensemble représentent un revenu consolidé et une contribution positive au résultat net consolidé attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe de moins de 2 % pour l'exercice 2009.

Les activités Razorfish sont issues du « carve out » d'un ensemble d'activités bien plus large que Razorfish et les comptes de Razorfish n'étaient pas préparés ni audités en normes IFRS. De ce fait, il est donc impossible de déterminer de manière fiable le revenu et le résultat net - part du Groupe combinés (Publicis plus les acquisitions de l'année) de l'exercice comme si les acquisitions avaient été réalisées le 1<sup>er</sup> janvier 2009.

#### 2.4 Cessions des exercices 2011, 2010 et 2009

En avril 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 (le résultat de cession est présenté dans la note 6).

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 2011. Il en est de même pour les exercices 2010 et 2009.

### Note 3 Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnel incluent les salaires, appointements, commissions, primes, bonus, intéressements, congés payés ainsi que 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)	2011	2010	2009
Rémunérations	(2 820)	(2 599)	(2 220)
Charges sociales	(473)	(421)	(362)
Avantages postérieurs à l'emploi	(68)	(76)	(63)
Charge relative aux stock-options	(26)	(26)	(24)
Intérimaires et « free-lance »	(228)	(224)	(143)
<b>TOTAL</b>	<b>(3 615)</b>	<b>(3 346)</b>	<b>(2 812)</b>

#### Évolution et répartition des effectifs

##### PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Europe	16 864	15 741	15 453
Amérique du Nord	18 790	17 306	15 384
Asie Pacifique	11 681	10 202	9 966
Amérique latine	4 462	3 494	2 891
Moyen-Orient et Afrique	2 010	1 788	1 708
<b>TOTAL</b>	<b>53 807</b>	<b>48 531</b>	<b>45 402</b>

##### PAR FONCTION (EN %)

	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Commercial	20 %	20 %	20 %
Création	17 %	17 %	17 %
Production et activités spécialisées	21 %	23 %	21 %
Média et Recherche	22 %	22 %	22 %
Administration/Gestion	16 %	15 %	16 %
Autres	4 %	3 %	4 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## 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 330 millions d'euros en 2011 contre 315 millions d'euros en 2010 et 308 millions d'euros en 2009 ; 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.

## Note 5 Dotations aux amortissements et perte de valeur

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Amortissement des autres immobilisations incorporelles (hors incorporels liés aux acquisitions)	(17)	(19)	(11)
Amortissement des immobilisations corporelles	(86)	(92)	(81)
<b>DOTATION AUX AMORTISSEMENTS (HORS INCORPORELS LIÉS AUX ACQUISITIONS)</b>	<b>(103)</b>	<b>(111)</b>	<b>(92)</b>
<b>DOTATION AUX AMORTISSEMENTS DES INCORPORELS LIÉS AUX ACQUISITIONS</b>	<b>(38)</b>	<b>(34)</b>	<b>(30)</b>
Perte de valeur sur incorporels liés aux acquisitions	-	-	(2)
Perte de valeur sur écarts d'acquisition	-	-	(26)
Perte de valeur sur immobilisations corporelles	-	(1)	-
<b>PERTE DE VALEUR</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>(28)</b>
<b>TOTAL DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PERTE DE VALEUR</b>	<b>(141)</b>	<b>(146)</b>	<b>(150)</b>

### Perte de valeur sur actifs incorporels liés aux acquisitions

Les tests de dépréciation ont été réalisés sur toutes les marques du Groupe, principalement les marques reconnues lors de l'acquisition de Bcom3 (Leo Burnett, Starcom, MSLGROUP et Medicus) et les marques Fallon, Digitas et ZenithOptimedia. Les relations contractuelles avec les clients de Fallon, Publicis Healthcare Communications Group, Leo Burnett, Digitas et MSLGROUP 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 2011, les taux d'actualisation après impôt retenus lors de l'évaluation se situent entre 8,5 % et 11,5 % (entre 9,8 % et 21,5 % avant impôt).

Les tests réalisés n'ont pas conduit le Groupe à constater des pertes de valeur.

Aux 31 décembre 2010 et 2009, les taux d'actualisation après impôt retenus lors de l'évaluation se situent respectivement entre 8,5 % et 11,0 % (entre 9,8 % et 23,5 % avant impôt) et 8,5 % et 11,5 % (entre 9,7 % et 89,8 % avant impôt).

Ces tests ont conduit le Groupe à constater des pertes de valeur sur les relations clients de Fallon pour un montant de 0,2 million d'euros en 2010 et sur la marque Business Interactif, les relations clients et les technologies de Webformance pour un montant total de 2 millions d'euros en 2009.

### Perte de valeur sur écarts d'acquisition

Les tests de dépréciation ont été réalisés sur les unités génératrices de trésorerie, constituées d'agences ou de regroupements d'agences.

L'évaluation nécessaire au test sur l'écart d'acquisition de Leo Burnett (résultant de l'allocation de l'écart d'acquisition de Bcom3) a été réalisée par un expert indépendant. Il en est de même pour le test de dépréciation sur VivaKi, regroupant les unités génératrices de trésorerie Digitas, Starcom et Zenith et comprenant notamment les écarts d'acquisition sur les entités Digitas US, Digitas France-Business Interactif.

Au 31 décembre 2011, les taux d'actualisation après impôt retenus se situent entre 8,5 % (12,2 % avant impôt) et 10,5 % (14,4 % avant impôt). Le taux de croissance à l'infini utilisé dans les projections se situe entre 0 % et 3,0 %.

Ces tests n'ont pas conduit le Groupe à constater une perte de valeur.

Aux 31 décembre 2010 et 2009, les taux d'actualisation après impôt retenus se situent respectivement entre 8,5 % (10,8 % avant impôt) et 10,5 % (14,5 % avant impôt) et entre 8,0 % et 11,0 % (10,6 % et 12,7 % avant impôt). Le taux de croissance à l'infini utilisé dans les projections se situe entre 1,9 % et 3,0 % pour 2010 et entre 0 % et 3,0 % pour 2009.



Ces tests ont conduit le Groupe à ne constater aucune perte de valeur en 2010 et à enregistrer une perte de valeur de 26 millions d'euros sur les écarts d'acquisition de Publicis Welcomm Korea (7 millions d'euros), Duval Guillaume (6 millions d'euros), BMZ AND MORE (4 millions d'euros), Publicis Betterway (4 millions d'euros), Winner & Associates (3 millions d'euros), Publicis Berlin (1 million d'euros) en 2009.

#### **Leo Burnett**

La valeur nette de l'écart d'acquisition de Leo Burnett s'élève à 1 094 millions d'euros (soit 21 % du montant total des écarts d'acquisition nets).

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 son business plan à cinq ans (2011-2015) et des hypothèses suivantes :

- un taux d'actualisation des flux de trésorerie futurs de 9,5 % après impôt (13,3 % avant impôt) ;
- un taux de croissance des revenus sur la période 2011-2015 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 du business plan 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 2011-2015 ;
- de la marge opérationnelle avant dépréciations et amortissements.

#### **VivaKi**

La valeur nette de l'écart d'acquisition de VivaKi s'élève à 1 892 millions d'euros (soit 36 % du montant total des écarts d'acquisition) au 31 décembre 2011.

Le test de dépréciation sur cet écart d'acquisition (qui comprend notamment les écarts d'acquisition sur les entités Digitas US, Digitas France-Business Interactif et Razorfish) a été effectué sur la base de la valeur d'utilité de ce regroupement d'unités génératrices de trésorerie déterminée à partir des business plan à cinq ans (2011-2015) et des hypothèses suivantes :

- un taux d'actualisation des flux de trésorerie futurs de 9,0 % après impôt (12,2 % avant impôt) ;
- un taux de croissance des revenus sur la période 2011-2015 en ligne avec la croissance moyenne attendue dans l'activité des médias analogiques et numériques ;
- un taux de croissance à l'infini de 2,8 % ;
- une marge en faible augmentation sur les cinq années de période du business plan et au-delà.

La valeur d'utilité ainsi déterminée est supérieure à la valeur comptable de l'ensemble des unités génératrices de trésorerie regroupé dans VivaKi. 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 2011-2015 ;
- de la marge opérationnelle avant dépréciations et amortissements.

#### **Impact des appels d'offre en cours à la date de clôture**

Par ailleurs, lors des tests de dépréciation, certains budgets avec General Motors faisaient l'objet d'appels d'offre. Il a été vérifié lors des tests de dépréciation qu'une perte éventuelle de ces budgets ne conduisaient pas à une perte de valeur des actifs incorporels ou des écarts d'acquisition.

#### **Perte de valeur sur immobilisations corporelles**

En 2010, 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)	2011	2010	2009
Plus-values (moins-values) sur cessions d'actifs <sup>(1)</sup>	19	14	6
Autres produits et charges non courants	2	-	1
<b>Autres produits et charges non courants</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>7</b>

(1) En 2011, ce poste inclut principalement la plus-value consolidée résultant de la cession d'une participation dans la société Mediavest Manchester (entité non consolidée) pour 9 millions d'euros, la revalorisation pour un montant de 8 millions d'euros de la quote-part antérieurement détenue dans Spillman Felser (antérieurement mise en équivalence) lors de la prise de contrôle, et le résultat de la cession de Freud Communications, pour un montant de 1 million d'euros.

## Note 7 Charges et produits financiers

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Charges d'intérêts sur emprunts et découverts bancaires	(80)	(72)	(65)
Charges d'intérêts sur contrats de location-financement	(9)	(9)	(8)
<b>Charges financières</b>	<b>(89)</b>	<b>(81)</b>	<b>(73)</b>
Produits financiers	33	16	12
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>(56)</b>	<b>(65)</b>	<b>(61)</b>
Pertes et gains de change	-	22	(41)
Variation de la juste valeur des dérivés de change	2	(28)	43
Coût financier lié à l'actualisation des provisions immobilières à long terme (au taux de 5 %)	(1)	-	(2)
Coût financier net, lié à l'actualisation des provisions pour retraites	(4)	(7)	(9)
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	4	-	-
Dividendes reçus hors Groupe	1	2	2
Dépréciation de prêts	-	-	(2)
<b>AUTRES CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>2</b>	<b>(11)</b>	<b>(9)</b>
<b>TOTAL (CHARGES) ET PRODUITS FINANCIERS NETS</b>	<b>(54)</b>	<b>(76)</b>	<b>(70)</b>

## Note 8 Impôt sur le résultat

### Analyse de la charge d'impôt sur les bénéfices

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Charge d'impôt courant de la période	(245)	(187)	(170)
Charge d'impôt courant relatif aux exercices antérieurs <sup>(1)</sup>	(2)	(18)	-
<b>TOTAL CHARGE D'IMPÔT EXIGIBLE</b>	<b>(247)</b>	<b>(205)</b>	<b>(170)</b>
Produit/(Charge) d'impôt différé	(10)	(18)	4
Variation des dépréciations sur impôts différés actifs	9	9	20
<b>TOTAL PRODUIT (CHARGE) NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ</b>	<b>(1)</b>	<b>(11)</b>	<b>24</b>
<b>IMPÔT SUR LE RÉSULTAT</b>	<b>(248)</b>	<b>(216)</b>	<b>(146)</b>

(1) Au cours de l'exercice 2010, un paiement d'impôt de 18 millions d'euros a été effectué en raison d'un litige avec l'administration fiscale sur une transaction antérieure à l'exercice 2010. Le Groupe a fait appel de cette décision.

### Taux d'impôt effectif

Le taux d'impôt effectif ressort à :

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Résultat avant impôt des entreprises consolidées	860	759	559
Retraitement de la perte de valeur sur l'écart d'acquisition Bcom3	-	-	25
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT RETRAITÉ</b>	<b>860</b>	<b>759</b>	<b>584</b>
Taux d'imposition français	34,43 %	34,43 %	34,43 %
<b>Impôt attendu :</b>	<b>(296)</b>	<b>(261)</b>	<b>(201)</b>
Incidence des :			
• différences entre le taux d'imposition français et les taux d'imposition étrangers	29	22	17
• reconnaissances d'impôts différés actifs (y compris l'utilisation de pertes fiscales antérieures non reconnues)	21	38	62
• dépréciations d'impôts différés actifs (y compris les pertes fiscales de l'exercice non activées)	(12)	(23)	(2)
• autres impacts <sup>(1)</sup>	10	8	(22)
<b>Impôt constaté au compte de résultat :</b>	<b>(248)</b>	<b>(216)</b>	<b>(146)</b>
Retraitement du produit d'impôt différé sur l'Océane 2014 <sup>(2)</sup>	-	-	(23)
<b>IMPÔT CONSTATÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT RETRAITÉ</b>	<b>(248)</b>	<b>(216)</b>	<b>(169)</b>
<b>TAUX D'IMPÔT EFFECTIF</b>	<b>28,8 %</b>	<b>28,5 %</b>	<b>28,9 %</b>

(1) Les autres impacts intègrent essentiellement les effets liés aux différences permanentes, aux résultats taxés à taux réduit, aux ajustements sur exercices antérieurs. Par ailleurs, les autres impacts intègrent également la contribution additionnelle temporaire de 5 % applicable au résultat fiscal des entités françaises qui représente en 2011 une charge de 1 million d'euros.

(2) Effet de l'impôt différé actif reconnu à hauteur des impôts différés passifs comptabilisés sur la part capitaux propres de l'Océane 2014.



## Effet impôt sur les autres éléments du résultat global

(en millions d'euros)	31 décembre 2011			31 décembre 2010			31 décembre 2009		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Réévaluation à la juste valeur des titres disponibles à la vente	(3)	-	(3)	12	-	12	12	-	12
Gains et pertes actuariels sur régimes à prestations définies	(51)	16	(35)	(10)	4	(6)	(4)	1	(3)
Écarts de change	50	-	50	297	-	297	(59)	-	(59)
<b>TOTAL</b>	<b>(4)</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>299</b>	<b>4</b>	<b>303</b>	<b>(51)</b>	<b>1</b>	<b>(50)</b>

## Échéancier des impôts différés constatés au bilan

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Partie à court terme (inférieur à 1 an)	66	55	29
Partie à long terme (supérieur à 1 an)	(224)	(199)	(170)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), NETS</b>	<b>(158)</b>	<b>(144)</b>	<b>(141)</b>

## Origine des impôts différés

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Impôts différés liés à la réévaluation des actifs et passifs effectuée à l'occasion des acquisitions	(277)	(280)	(271)
Impôts différés liés aux restructurations et engagements immobiliers liés à l'acquisition Bcom3	9	12	17
Impôts différés liés à la réévaluation de l'immeuble des Champs-Élysées	(52)	(53)	(53)
Impôts différés liés aux emprunts obligataires composés	(7)	(11)	(15)
Impôts différés liés à des reports déficitaires	25	43	45
Impôts différés liés aux autres différences temporelles	144	145	136
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), NETS</b>	<b>(158)</b>	<b>(144)</b>	<b>(141)</b>

Au 31 décembre 2011, les impôts différés passifs comprennent l'impôt sur la réévaluation pratiquée sur les actifs incorporels à l'occasion des acquisitions de Zenith (25 millions d'euros), Bcom3 (169 millions d'euros) et Digitas (67 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 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 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
<b>MONTANT DES DÉFICITS REPORTABLES NON RECONNUS</b>	<b>282</b>	<b>286</b>	<b>387</b>
<i>Dont part reportable indéfiniment</i>	243	233	346

## Note 9 Bénéfice net par action

### Bénéfice net par action (de base et dilué)

(en millions d'euros, sauf les actions)	2011	2010	2009
<b>Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA</b>			
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>a 600</b>	<b>526</b>	<b>403</b>
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
• Économies de frais financiers liées à la conversion des instruments de dettes, nettes d'impôt <sup>(1)</sup>	27	27	16
<b>Résultat net part du Groupe - dilué</b>	<b>b 627</b>	<b>553</b>	<b>419</b>
<b>Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA</b>			
Nombre d'actions moyen composant le capital social	191 738 061	192 754 345	196 020 983
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)	(7 935 852)	(10 912 268)	(15 633 664)
Actions à remettre en remboursement des Oranes	18 745 548	20 307 677	21 869 806
<b>Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul</b>	<b>c 202 547 757</b>	<b>202 149 754</b>	<b>202 257 125</b>
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
• Actions gratuites et stock-options dilutifs <sup>(1)</sup>	5 161 031	4 389 680	1 770 247
• Bons de souscription d'actions (BSA) <sup>(1)</sup>	893 900	480 327	-
• Actions résultant de la conversion des emprunts convertibles <sup>(2)</sup>	28 463 470	28 450 700	16 839 972
<b>Nombre d'actions - dilué</b>	<b>d 237 066 159</b>	<b>235 470 461</b>	<b>220 867 344</b>
(en euros)			
<b>BÉNÉFICE NET PAR ACTION</b>	<b>a/c 2,96</b>	<b>2,60</b>	<b>1,99</b>
<b>BÉNÉFICE NET PAR ACTION - DILUÉ</b>	<b>b/d 2,64</b>	<b>2,35</b>	<b>1,90</b>

(1) Seuls les stock-options et BSA ayant un effet dilutif, c'est-à-dire dont le prix d'exercice est inférieur au cours moyen de l'exercice, sont pris en considération. En 2011, tous les stock-options et BSA non encore exercés à la clôture de l'exercice ont un effet dilutif.

(2) Sur les trois années 2011, 2010 et 2009, les Océanes ont toutes un caractère dilutif et sont donc prises en compte dans le calcul du BNPA dilué.



## Bénéfice net courant par action (de base et dilué)

(en millions d'euros, sauf les actions)	2011	2010	2009
<b>Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA courant <sup>(1)</sup></b>			
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>600</b>	<b>526</b>	<b>403</b>
<i>Éléments exclus :</i>			
• Amortissement des incorporels liés aux acquisitions, net d'impôt	23	21	18
• Perte de valeur, nette d'impôt	-	1	27
• Plus (moins)-values nettes de cession de terrains, d'immeubles et de titres	(18)	(12)	(6)
• Réévaluation des <i>earn-out</i>	(4)	-	-
• Impôt différé actif lié à l'Océane 2014 <sup>(2)</sup>	-	-	(23)
<b>Résultat net courant part du Groupe</b>	<b>e 601</b>	<b>536</b>	<b>419</b>
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
• Économies de frais financiers liés à la conversion des instruments de dette, nettes d'impôt	27	27	16
<b>Résultat net courant part du Groupe - dilué</b>	<b>f 628</b>	<b>563</b>	<b>435</b>
<b>Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA</b>			
Nombre d'actions moyen composant le capital social	191 738 061	192 754 345	196 020 983
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)	(7 935 852)	(10 912 268)	(15 633 664)
Actions à remettre en remboursement des Oranes	18 745 548	20 307 677	21 869 806
<b>Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul</b>	<b>c 202 547 757</b>	<b>202 149 754</b>	<b>202 257 125</b>
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
• Actions gratuites et stock-options dilutifs	5 161 031	4 389 680	1 770 247
• Bons de souscription d'actions (BSA)	893 900	480 327	-
• Actions résultant de la conversion des emprunts convertibles	28 463 470	28 450 700	16 839 972
<b>Nombre d'actions - dilué (en euros)</b>	<b>d 237 066 159</b>	<b>235 470 461</b>	<b>220 867 344</b>
<b>BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION <sup>(1)</sup></b>	<b>e/c 2,97</b>	<b>2,65</b>	<b>2,07</b>
<b>BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION - DILUÉ <sup>(1)</sup></b>	<b>f/d 2,65</b>	<b>2,39</b>	<b>1,97</b>

(1) BNPA avant amortissement des incorporels liés aux acquisitions, perte de valeur, plus (moins)-value sur opérations de cession terrains, d'immeubles, de titres, réévaluation des *earn-out* et impôt différé actif lié à l'Océane 2014.

(2) Effet de l'impôt différé actif reconnu à hauteur de l'impôt différé passif comptabilisé sur la part de l'Océane 2014 enregistrée en capitaux propres.

## Note 10 Écarts d'acquisition

L'analyse des principaux écarts d'acquisition sur les sociétés consolidées est la suivante :

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Amérique latine	Asie pacifique	Moyen-Orient et Afrique	Total
<b>VALEURS NETTES 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>1 294</b>	<b>2 361</b>	<b>194</b>	<b>371</b>	<b>58</b>	<b>4 278</b>
Année 2011 :						
• Écarts d'acquisition bruts existants au 1 <sup>er</sup> janvier 2011	1 374	2 375	216	398	67	4 430
• Variation de l'exercice (y compris change)	87	472	147	227	(3)	930
<b>TOTAL VALEURS BRUTES</b>	<b>1 461</b>	<b>2 847</b>	<b>363</b>	<b>625</b>	<b>64</b>	<b>5 360</b>
Perte de valeur	(80)	(14)	(23)	(27)	(9)	(153)
<b>TOTAL VALEURS NETTES AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>1 381</b>	<b>2 833</b>	<b>340</b>	<b>598</b>	<b>55</b>	<b>5 207</b>

### Variation des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
<b>1<sup>ER</sup> JANVIER 2009</b>	<b>3 817</b>	<b>(124)</b>	<b>3 693</b>
Acquisitions	293	-	293
Perte de valeur	-	(26)	(26)
Variations liées à la comptabilisation des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) <sup>(1)</sup>	23	-	23
Cessions et sorties d'actif	-	-	-
Change et divers	(59)	4	(55)
<b>31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>4 074</b>	<b>(146)</b>	<b>3 928</b>
Acquisitions	68	-	68
Perte de valeur	-	-	-
Variations liées à la comptabilisation des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) <sup>(1)</sup>	45	-	45
Cessions et sorties d'actif	(1)	1	-
Change et divers	244	(7)	237
<b>31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>4 430</b>	<b>(152)</b>	<b>4 278</b>
Acquisitions	639	-	639
Perte de valeur	-	-	-
Variations liées à la comptabilisation des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) <sup>(1)</sup>	7	-	7
Cessions et sorties d'actif	(27)	-	(27)
Change et divers	311	(1)	310
<b>31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>5 360</b>	<b>(153)</b>	<b>5 207</b>

(1) Dans l'attente d'une interprétation de l'IFRIC ou d'une norme IFRS spécifique, les engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle sont comptabilisés en dettes financières avec pour contrepartie l'écart d'acquisition. Tout mouvement ultérieur des participations ne donnant pas le contrôle ainsi que toute réévaluation de l'engagement modifie l'écart d'acquisition pour les regroupements d'entreprises antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Concernant les principales acquisitions de l'année 2011, les principaux travaux d'allocation du prix d'acquisition de Rosetta et Talent Group ont été réalisés en 2011 ; néanmoins certains travaux de revue et de valorisation à la date de prise de contrôle restent à finaliser.

Il n'y a pas eu d'autre acquisition majeure au cours de l'exercice 2011.



## 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
<b>1<sup>ER</sup> JANVIER 2009</b>	<b>630</b>	<b>(277)</b>	<b>353</b>	<b>141</b>	<b>(112)</b>	<b>29</b>
Acquisitions	35	-	35	25	-	25
Amortissement	-	(27)	(27)	-	(14)	(14)
Perte de valeur	-	-	-	-	-	-
Cessions et sorties d'actif	-	-	-	(3)	4	1
Change et divers	(11)	6	(5)	4	(6)	(2)
<b>31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>654</b>	<b>(298)</b>	<b>356</b>	<b>167</b>	<b>(128)</b>	<b>39</b>
Acquisitions	-	-	-	22	-	22
Amortissement	-	(32)	(32)	-	(21)	(21)
Perte de valeur	-	-	-	-	-	-
Cessions et sorties d'actif	-	-	-	(8)	6	(2)
Change et divers	37	(13)	24	9	(12)	(3)
<b>31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>691</b>	<b>(343)</b>	<b>348</b>	<b>190</b>	<b>(155)</b>	<b>35</b>
Acquisitions	71	-	71	46	-	46
Amortissement	-	(36)	(36)	-	(17)	(17)
Perte de valeur	-	-	-	-	-	-
Cessions et sorties d'actif	-	-	-	(36)	36	-
Change et divers	23	(16)	7	2	(1)	1
<b>31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>785</b>	<b>(395)</b>	<b>390</b>	<b>202</b>	<b>(137)</b>	<b>65</b>

### 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
<b>1<sup>ER</sup> JANVIER 2009</b>	<b>446</b>	<b>(34)</b>	<b>412</b>	<b>1 217</b>	<b>(423)</b>	<b>794</b>
Acquisitions	41	-	41	101	-	101
Amortissement	-	-	-	-	(41)	(41)
Perte de valeur	-	(2)	(2)	-	(2)	(2)
Cessions et sorties d'actif	-	-	-	(3)	4	1
Change et divers	(12)	1	(11)	(19)	1	(18)
<b>31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>475</b>	<b>(35)</b>	<b>440</b>	<b>1 296</b>	<b>(461)</b>	<b>835</b>
Acquisitions	-	-	-	22	-	22
Amortissement	-	(1)	(1)	-	(54)	(54)
Perte de valeur	-	-	-	-	-	-
Cessions et sorties d'actif	-	-	-	(8)	6	(2)
Change et divers	36	(2)	34	82	(27)	55
<b>31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>511</b>	<b>(38)</b>	<b>473</b>	<b>1 392</b>	<b>(536)</b>	<b>856</b>
Acquisitions	38	-	38	155	-	155
Amortissement	-	(1)	(1)	-	(54)	(54)
Perte de valeur	-	-	-	-	-	-
Cessions et sorties d'actif	-	-	-	(36)	36	-
Change et divers	21	(1)	20	46	(18)	28
<b>31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>570</b>	<b>(40)</b>	<b>530</b>	<b>1 557</b>	<b>(572)</b>	<b>985</b>

### Évaluation des immobilisations incorporelles

Les tests de valeur réalisés par un expert indépendant à la clôture de l'exercice 2011 n'ont pas conduit à constater une perte de valeur. À la clôture de l'exercice 2010, une perte de valeur inférieure à 1 million d'euros a été constatée sur des relations clients (voir note 5).



## Note 12 Immobilisations corporelles nettes

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Autres	Total
<b>VALEURS BRUTES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2009</b>	<b>275</b>	<b>863</b>	<b>1 138</b>
Augmentations	1	50	51
Diminutions	(1)	(60)	(61)
Variations de périmètre	-	15	15
Change et divers	(1)	(3)	(4)
<b>VALEURS BRUTES AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>274</b>	<b>865</b>	<b>1 139</b>
Augmentations	-	91	91
Diminutions	(14)	(82)	(96)
Variations de périmètre	-	3	3
Change et divers	7	52	59
<b>VALEURS BRUTES AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>267</b>	<b>929</b>	<b>1 196</b>
Augmentations	-	104	104
Diminutions	-	(110)	(110)
Variations de périmètre	1	16	17
Change et divers	3	13	16
<b>VALEURS BRUTES AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>271</b>	<b>952</b>	<b>1 223</b>
<b>AMORTISSEMENTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>(38)</b>	<b>(694)</b>	<b>(732)</b>
Augmentations	(4)	(83)	(87)
Diminutions	-	107	107
Variations de périmètre	-	(5)	(5)
Change et divers	(1)	(9)	(10)
<b>AMORTISSEMENTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>(43)</b>	<b>(684)</b>	<b>(727)</b>
<b>VALEURS NETTES AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>228</b>	<b>268</b>	<b>496</b>

### Terrains et constructions

Au 31 décembre 2011, Publicis dispose en pleine propriété d'un patrimoine immobilier, qui figure au bilan pour une valeur nette de 172 millions d'euros.

Le principal actif est l'immeuble du siège social situé au 133, avenue des Champs-Élysées, à Paris. Cet immeuble de 7 étages comprend environ 12 000 m<sup>2</sup> de bureaux, occupés par les sociétés du Groupe, et 1 500 m<sup>2</sup> 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 56 millions d'euros au 31 décembre 2011.

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 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Valeur brute des constructions	85	82	76
Amortissements	(29)	(25)	(21)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>56</b>	<b>57</b>	<b>55</b>

## Note 13 Participations dans des entreprises associées

Les titres mis en équivalence s'élevaient à 43 millions d'euros au 31 décembre 2011 (contre 140 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 49 millions d'euros au 31 décembre 2009).

(en millions d'euros)	Valeur au bilan
<b>MONTANT AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2009</b>	<b>44</b>
Entrées de périmètre	3
Sorties de périmètre	-
Quote-part de résultat	4
Dividendes versés	(8)
Effet de change et autres	6
<b>MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>49</b>
Entrées de périmètre	84
Sorties de périmètre	(1)
Quote-part de résultat	8
Dividendes versés	(14)
Effet de change et autres	14
<b>MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>140</b>
Entrées de périmètre	-
Sorties de périmètre	(96)
Quote-part de résultat	17
Dividendes versés	(14)
Effet de change et autres	(5)
<b>MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>43</b>

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011, Publicis Groupe a pris le contrôle d'entités auparavant mises en équivalence. Les 2 principales prises de contrôle de l'exercice sont :

- Talent Group. Grâce au rachat de 11 % supplémentaires, le Groupe détient 60 % ;
- Spillman Felser. Grâce au rachat de 60 % supplémentaires, le Groupe détient 100 %.

De ce fait, ces entités sont sorties du périmètre des sociétés mises en équivalence et consolidées par intégration globale.



Les principaux éléments du bilan et du compte de résultat des entreprises associées sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
<b>Quote-part dans le bilan des entreprises associées</b>			
Actifs non courants	16	124	23
Actifs courants	107	134	138
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>123</b>	<b>258</b>	<b>161</b>
Passifs non courants	3	6	2
Passifs courants	76	112	110
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>79</b>	<b>118</b>	<b>112</b>
<b>ACTIFS NETS</b>	<b>43</b>	<b>140</b>	<b>49</b>

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
<b>Quote-part dans le résultat des entreprises associées</b>			
Revenu	111	116	91
Résultat	17	8	4
Valeur comptable de l'investissement	43	140	49

Les principales sociétés mises en équivalence sont Bartle Bogle Hegarty (BBH), Bromley Communications et Burrell Communications. Au 31 décembre 2011, les valeurs au bilan de ces trois sociétés s'élevaient respectivement à 18 millions, 7 millions et 6 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 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Actifs financiers disponibles à la vente			
• Titres IPG	37	39	25
• Autres	8	7	7
Dépôts de garanties	28	28	20
Prêts à des sociétés non consolidées	10	11	10
Créances rattachées à des participations	6	9	5
Autres	49	37	54
<b>Valeur brute</b>	<b>138</b>	<b>131</b>	<b>121</b>
Dépréciation	(25)	(18)	(27)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>113</b>	<b>113</b>	<b>94</b>

Publicis détient 1,06 % de Interpublic Group (IPG) au 31 décembre 2011, participation non consolidée classée en titres « disponibles à la vente ». Le cours historique des actions IPG est de 3,87 dollars US. Le cours coté au 31 décembre 2011 est de 9,73 dollars US.

Informations résumées sur IPG (derniers chiffres consolidés publiés) :

(en millions de dollars)	2010
Revenu	6 532
Résultat net	271
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>2 567</b>

## Note 15 Stocks et en-cours de production

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
<b>Valeur brute</b>	<b>345</b>	<b>327</b>	<b>295</b>
Dépréciation des en-cours	(2)	(1)	(5)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>343</b>	<b>326</b>	<b>290</b>

Sur l'exercice 2011, la dépréciation comptabilisée au titre des stocks et en-cours est de 0,1 million d'euros.

## Note 16 Clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Créances clients <sup>(1)</sup>	6 542	6 046	4 962
Effets à recevoir	10	10	11
<b>VALEUR BRUTE</b>	<b>6 552</b>	<b>6 056</b>	<b>4 973</b>
Dépréciation à l'ouverture	(103)	(98)	(91)
Dépréciation de l'exercice	(32)	(33)	(42)
Reprise de l'exercice	21	29	36
Variations de périmètre	7	-	(1)
Change et divers	1	(1)	-
<b>Dépréciation à la clôture</b>	<b>(106)</b>	<b>(103)</b>	<b>(98)</b>
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>6 446</b>	<b>5 953</b>	<b>4 875</b>

(1) Y compris les créances clients facturées pour un montant de 5 004 millions d'euros au 31 décembre 2011, 4 680 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 3 811 millions d'euros au 31 décembre 2009.



## Note 17 Autres créances et actifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
État, impôts et taxes	206	197	187
Avances et acomptes versés aux fournisseurs	150	221	185
Charges constatées d'avance	77	55	56
Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	4	3	1
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	3	5	30
Dérivé de couverture de juste valeur sur l'Eurobond 2012 et 2015 <sup>(1)</sup>	12	15	15
Autres créances et autres actifs courants	116	82	79
<b>Valeur brute</b>	<b>568</b>	<b>578</b>	<b>553</b>
Dépréciation	(7)	(6)	(5)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>561</b>	<b>572</b>	<b>548</b>

(1) Au 31 décembre 2009, la juste valeur du dérivé de couverture sur Eurobond 2015 est négative et est donc présentée en autres dettes et passifs courants (voir note 23).

## Note 18 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Banques et caisses	291	169	304
Placements liquides à court terme	1 883	1 995	1 276
<b>TOTAL</b>	<b>2 174</b>	<b>2 164</b>	<b>1 580</b>

Au 31 décembre 2011, 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.

### Capital social de la société mère

Les mouvements sur actions composant le capital social sur les trois derniers exercices sont les suivants :

(en actions)	2011	2010	2009
Capital social au 1 <sup>er</sup> janvier	191 645 241	197 583 112	196 020 983
Augmentation de capital	1 712 704	1 562 129	1 562 129
Annulation d'actions	-	(7 500 000)	-
<b>ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>193 357 945</b>	<b>191 645 241</b>	<b>197 583 112</b>
Autodétention au 31 décembre	(7 361 882)	(9 274 171)	(10 414 344)
<b>ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>185 996 063</b>	<b>182 371 070</b>	<b>187 168 768</b>

Le capital de Publicis Groupe SA a augmenté de 685 082 euros au cours de l'exercice 2011, correspondant à 1 712 704 actions de 0,40 euro nominal :

- 150 575 actions émises dans le cadre du plan d'attribution de 50 actions gratuites aux salariés français, mis en place le 20 mai 2009 ;
- 1 562 129 actions émises en remboursement de la septième tranche de l'Orane (voir note 24 « Engagements hors bilan - Obligations liées aux emprunts et aux Oranes »).

Le capital social de Publicis Groupe SA s'élève au 31 décembre 2011 à 77 343 178 euros, divisé en 193 357 945 actions de 0,40 euro.

### Neutralisation des actions propres existantes au 31 décembre 2011

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 2009, 2010 et 2011 :

	Nombre d'actions	Valeur brute (en millions d'euros)
<b>ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>	<b>17 166 682</b>	<b>449</b>
Paieement partiel en actions de l'acquisition Razorfish	(6 500 000)	(170)
Acquisitions (hors contrat de liquidité)	31 040	1
Cessions (levées de stock-options)	(286 878)	(8)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	3 500	-
<b>ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2009 <sup>(1)</sup></b>	<b>10 414 344</b>	<b>272</b>
Rachat de titres détenus par la SEP Dentsu-Badinter	7 500 000	218
Annulation des titres rachetés à la SEP Dentsu-Badinter	(7 500 000)	(218)
Autres acquisitions (hors contrat de liquidité)	2 487 959	73
Cessions (levées de stock-options)	(3 624 632)	(97)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	(3 500)	-
<b>ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2010 <sup>(1)</sup></b>	<b>9 274 171</b>	<b>248</b>
Cessions (levées de stock-options)	(1 922 288)	(51)
Livraison d'actions suite demande de conversion Océane 2014	(1)	-
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	10 000	-
<b>ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2011 <sup>(1)</sup></b>	<b>7 361 882</b>	<b>197</b>

(1) Y compris actions détenues au titre du contrat de liquidité (10 000 au 31 décembre 2011, 0 au 31 décembre 2010 et 3 500 actions au 31 décembre 2009).



## Dividendes votés et proposés

	Par action (en euro)	Total (en millions d'euros)
Dividendes payés dans l'année 2011 (exercice 2010)	0,70	129
Dividendes proposés à l'Assemblée générale (exercice 2011)	0,70	135 <sup>(1)</sup>

(1) Montant pour l'ensemble des actions existantes au 31 décembre 2011, y compris actions propres.

La distribution proposée au titre de l'exercice 2011 ne sera assortie d'aucun impact fiscal pour la Société.

## 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. Le ratio d'endettement est de 0,03 au 31 décembre 2011, il était inférieur à 0 au 31 décembre 2010 et de 0,14 au 31 décembre 2009.

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 23,6 % au titre de l'exercice 2011 compte tenu du niveau de dividende (0,70 euro par action) qui sera proposé à la prochaine Assemblée générale des actionnaires, contre 26,9 % et 30,2 % au titre des exercices 2010 et 2009.

Le Groupe achète ses propres actions sur le marché dans le cadre de la délégation du 3 juin 2008 donnée par l'Assemblée générale des actionnaires au Directoire, renouvelée par les Assemblées générales des actionnaires du 1<sup>er</sup> juin 2010 puis du 7 juin 2011. Au cours des exercices 2009, 2010 et 2011 le Groupe a racheté directement ses propres actions afin d'honorer ses obligations dans le cadre des plans d'options d'acquisition d'actions ou 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 ainsi que 547 500 actions pour une valeur de 13 millions d'euros avaient été alloués à l'origine au contrat de liquidité signé avec la Société Générale et encore en vigueur à ce jour.

Les Assemblées générales des actionnaires du 1<sup>er</sup> juin 2010 puis du 7 juin 2011 ont 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
<b>1<sup>ER</sup> JANVIER 2009</b>	<b>25</b>	<b>83</b>	<b>262</b>	<b>132</b>	<b>67</b>	<b>569</b>
Dotations	22	14	19	29	20	<b>104</b>
Utilisations	(20)	(19)	(32)	(25)	(14)	<b>(110)</b>
Autres reprises	(1)	(6)	-	(1)	(6)	<b>(14)</b>
Variations de périmètre	-	11	-	-	1	<b>12</b>
Pertes (gains) actuariels	-	-	4	-	-	<b>4</b>
Change et divers	(2)	(5)	(5)	2	(6)	<b>(16)</b>
<b>31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>24</b>	<b>78</b>	<b>248</b>	<b>137</b>	<b>62</b>	<b>549</b>
Dotations	11	12	22	67	11	<b>123</b>
Utilisations	(18)	(17)	(29)	(47)	15	<b>(96)</b>
Autres reprises	-	(14)	(2)	-	(8)	<b>(24)</b>
Variations de périmètre	-	-	3	-	-	<b>3</b>
Pertes (gains) actuariels	-	-	10	-	-	<b>10</b>
Change et divers	5	4	7	-	3	<b>11</b>
<b>31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>22</b>	<b>63</b>	<b>259</b>	<b>149</b>	<b>83</b>	<b>576</b>
Dotations	4	3	17	40	38	<b>102</b>
Utilisations	(14)	(12)	(33)	(9)	(22)	<b>(90)</b>
Autres reprises	-	(8)	(7)	(15)	(6)	<b>(36)</b>
Variations de périmètre	-	1	(3)	30	3	<b>31</b>
Pertes (gains) actuariels	-	-	51	-	-	<b>51</b>
Change et divers	2	(10)	5	1	(9)	<b>(11)</b>
<b>31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>14</b>	<b>37</b>	<b>289</b>	<b>196</b>	<b>87</b>	<b>623</b>
Dont à court terme	5	15	36	61	20	<b>137</b>
Dont à long terme	9	22	253	135	67	<b>486</b>

### 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 2011 (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 13 millions d'euros au 31 décembre 2011 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, au taux de 5 % annuel, 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 litiges et risques fiscaux constituent l'essentiel de la provision et concernent principalement l'Amérique du Nord et l'Amérique latine.



## 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 postérieurs à l'emploi

Le Groupe a des obligations dans un certain nombre de plans de retraite à prestations définies (indemnités de retraite et couverture médicale).

Les valorisations de plans de retraite à prestations définies ont été réalisées par des experts indépendants notamment pour les États-Unis, l'Angleterre, l'Allemagne, la France et le Japon.

### Variation de la dette actuarielle

(en millions d'euros)	31 décembre 2011			31 décembre 2010			31 décembre 2009		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
<b>Dette actuarielle en début d'exercice</b>	<b>(459)</b>	<b>(22)</b>	<b>(481)</b>	<b>(410)</b>	<b>(18)</b>	<b>(428)</b>	<b>(378)</b>	<b>(20)</b>	<b>(398)</b>
Coût des services rendus	(11)	-	(11)	(9)	-	(9)	(11)	-	(11)
Intérêts sur la dette actuarielle	(21)	(1)	(22)	(23)	(1)	(24)	(22)	(1)	(23)
Cotisations des participants au régime	-	(1)	(1)	-	(1)	(1)	-	(1)	(1)
Acquisitions, cessions	3	-	3	(6)	-	(6)	-	-	-
Réductions d'effectifs et fermetures de plans	7	-	7	-	1	1	3	1	4
Gains (pertes) actuariels	(37)	(1)	(38)	(12)	(4)	(16)	(25)	-	(25)
Prestations versées	24	2	26	21	2	23	28	2	30
Écarts de change	(14)	(1)	(15)	(20)	(1)	(21)	(5)	1	(4)
<b>DETTE ACTUARIELLE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>(508)</b>	<b>(24)</b>	<b>(532)</b>	<b>(459)</b>	<b>(22)</b>	<b>(481)</b>	<b>(410)</b>	<b>(18)</b>	<b>(428)</b>

## Variation de la juste valeur des placements

(en millions d'euros)	31 décembre 2011			31 décembre 2010			31 décembre 2009		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
<b>Juste valeur des placements début d'exercice</b>	<b>279</b>	<b>-</b>	<b>279</b>	<b>232</b>	<b>-</b>	<b>232</b>	<b>193</b>	<b>-</b>	<b>193</b>
Rendement effectif des actifs du régime	12	-	12	27	-	27	35	-	35
Cotisations employeur	20	-	20	19	-	19	18	-	18
Acquisitions, cessions	-	-	-	3	-	3	-	-	-
Prestations versées	(14)	-	(14)	(14)	-	(14)	(19)	-	(19)
Écarts de change	10	-	10	12	-	12	5	-	5
<b>JUSTE VALEUR DES PLACEMENTS FIN D'EXERCICE</b>	<b>307</b>	<b>-</b>	<b>307</b>	<b>279</b>	<b>-</b>	<b>279</b>	<b>232</b>	<b>-</b>	<b>232</b>
<b>COUVERTURE FINANCIÈRE</b>	<b>(201)</b>	<b>(24)</b>	<b>(225)</b>	<b>(180)</b>	<b>(22)</b>	<b>(202)</b>	<b>(178)</b>	<b>(18)</b>	<b>(196)</b>
Étalement du coût des services passés non constaté	1	(4)	(3)	1	(6)	(5)	2	(7)	(5)
<b>Incidence du plafonnement des actifs</b>	<b>(8)</b>	<b>-</b>	<b>(8)</b>	<b>(5)</b>	<b>-</b>	<b>(5)</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>
<b>Provision nette sur engagements de retraite à prestations définies et couverture médicale post-emploi</b>	<b>(208)</b>	<b>(28)</b>	<b>(236)</b>	<b>(184)</b>	<b>(28)</b>	<b>(212)</b>	<b>(177)</b>	<b>(25)</b>	<b>(202)</b>
<b>Provision sur autres avantages à long-terme</b>	<b>(53)</b>	<b>-</b>	<b>(53)</b>	<b>(47)</b>	<b>-</b>	<b>(47)</b>	<b>(46)</b>	<b>-</b>	<b>(46)</b>
<b>TOTAL PROVISION SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI</b>	<b>(261)</b>	<b>(28)</b>	<b>(289)</b>	<b>(231)</b>	<b>(28)</b>	<b>(259)</b>	<b>(223)</b>	<b>(25)</b>	<b>(248)</b>

## Charge de pension

(en millions d'euros)	31 décembre 2011			31 décembre 2010			31 décembre 2009		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	(11)	-	(11)	(9)	-	(9)	(11)	-	(11)
Intérêts sur la dette actuarielle <sup>(1)</sup>	(21)	(1)	(22)	(23)	(1)	(24)	(22)	(1)	(23)
Rendement attendu des actifs en couverture <sup>(1)</sup>	19	-	19	17	-	17	14	-	14
Amortissement du coût des services passés non constaté	-	1	1	-	1	1	-	1	1
Réductions d'effectifs et fermeture de plans	7	-	7	-	1	1	3	1	4
<b>Coût des régimes à prestations définies</b>	<b>(6)</b>	<b>-</b>	<b>(6)</b>	<b>(15)</b>	<b>1</b>	<b>(14)</b>	<b>(16)</b>	<b>1</b>	<b>(15)</b>
<b>Coût des autres régimes (y compris régimes à cotisations définies)</b>	<b>(65)</b>	<b>-</b>	<b>(65)</b>	<b>(69)</b>	<b>-</b>	<b>(69)</b>	<b>(57)</b>	<b>-</b>	<b>(57)</b>
<b>COÛT TOTAL DES RETRAITES</b>	<b>(71)</b>	<b>-</b>	<b>(71)</b>	<b>(84)</b>	<b>1</b>	<b>(83)</b>	<b>(73)</b>	<b>1</b>	<b>(72)</b>

(1) D'où une charge financière nette de 4 millions d'euros en 2011 classée en « Autres charges et produits financiers » (voir note 7).



## Information historique et analyse des ajustements d'expérience

### Retraite

(en millions d'euros)	2011	2010	2009	2008	2007
Dette actuarielle	(508)	(459)	(410)	(378)	(420)
Juste valeur des placements	307	279	232	193	274
<b>SURPLUS (DÉFICIT) DES PLANS</b>	<b>(201)</b>	<b>(180)</b>	<b>(178)</b>	<b>(185)</b>	<b>(146)</b>
Gains (pertes) actuariels liés aux changements d'hypothèse	(36)	(22)	(32)	25	1
Gains (pertes) actuariels liés aux ajustements d'expérience	-	10	7	(2)	5
<b>GAINS (PERTES) ACTUARIELS GÉNÉRÉS SUR LA DETTE ACTUARIELLE</b>	<b>(36)</b>	<b>(12)</b>	<b>(25)</b>	<b>23</b>	<b>6</b>
Gains (pertes) actuariels liés aux ajustements d'expérience	(6)	10	21	(69)	6
<b>GAINS (PERTES) ACTUARIELS GÉNÉRÉS SUR LES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>(6)</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>(69)</b>	<b>6</b>
<b>TOTAL GAINS (PERTES) ACTUARIELS DE LA PÉRIODE</b>	<b>(42)</b>	<b>(2)</b>	<b>(4)</b>	<b>(46)</b>	<b>12</b>

### Médical

(en millions d'euros)	2011	2010	2009	2008	2007
Dette actuarielle	(24)	(22)	(18)	(20)	(21)
Juste valeur des placements	-	-	-	-	-
<b>SURPLUS (DÉFICIT) DES PLANS</b>	<b>(24)</b>	<b>(22)</b>	<b>(18)</b>	<b>(20)</b>	<b>(21)</b>
Gains (pertes) actuariels liés aux changements d'hypothèse	(2)	(2)	-	-	-
Gains (pertes) actuariels liés aux ajustements d'expérience	-	(2)	(2)	1	(1)
<b>GAINS (PERTES) ACTUARIELS GÉNÉRÉS SUR LA DETTE ACTUARIELLE</b>	<b>(2)</b>	<b>(4)</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>(1)</b>
Gains (pertes) actuariels liés aux ajustements d'expérience	-	-	-	-	-
<b>GAINS (PERTES) ACTUARIELS GÉNÉRÉS SUR LES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL GAINS (PERTES) ACTUARIELS DE LA PÉRIODE</b>	<b>(2)</b>	<b>(4)</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>(1)</b>

## Allocation des actifs de couverture

	2011	2010	2009
Actions	52,0 %	55,6 %	55,6 %
Obligations	41,8 %	41,3 %	39,5 %
Immobilier	2,0 %	1,8 %	1,8 %
Autres	4,2 %	1,3 %	3,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## Estimation de la contribution employeur et des prestations futures à payer

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation de la contribution employeur pour 2012	22	-	22

(en millions d'euros)	31 décembre 2011		
	Retraite	Médical	Total
<b>Estimation des prestations futures à payer</b>			
2012	34	2	36
2013	33	2	35
2014	31	2	33
2015	30	2	32
2016	28	2	30
Exercices 2017 à 2021	142	8	150
<b>TOTAL SUR LES 10 PROCHAINS EXERCICES</b>	<b>298</b>	<b>18</b>	<b>316</b>

## Répartition entre les plans US et les plans non US

(en millions d'euros)	31 décembre 2011			31 décembre 2010			31 décembre 2009		
	US	Non US	Total	US	Non US	Total	US	Non US	Total
Dette actuarielle en fin d'exercice	(229)	(303)	(532)	(200)	(281)	(481)	(177)	(251)	(428)
Juste valeur des placements en fin d'exercice	125	182	307	117	162	279	94	138	232
<b>Couverture financière</b>	<b>(104)</b>	<b>(121)</b>	<b>(225)</b>	<b>(83)</b>	<b>(119)</b>	<b>(202)</b>	<b>(83)</b>	<b>(113)</b>	<b>(196)</b>
Étalement du coût des services passés non constaté	(4)	1	(3)	(6)	1	(5)	(7)	2	(5)
Incidence du plafonnement des actifs	-	(8)	(8)	-	(5)	(5)	-	(1)	(1)
<b>PROVISIONS NETTES SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES</b>	<b>(108)</b>	<b>(128)</b>	<b>(236)</b>	<b>(89)</b>	<b>(123)</b>	<b>(212)</b>	<b>(90)</b>	<b>(112)</b>	<b>(202)</b>

(en millions d'euros)	31 décembre 2011			31 décembre 2010			31 décembre 2009		
	US	Non US	Total	US	Non US	Total	US	Non US	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>	-	(11)	(11)	-	(9)	(9)	(2)	(9)	(11)
Intérêts sur la dette actuarielle	(9)	(13)	(22)	(10)	(14)	(24)	(11)	(12)	(23)
Rendement attendu des actifs en couverture	9	10	19	8	9	17	6	8	14
Amortissement du coût des services passés non constaté	1	-	1	1	-	1	1	-	1
Réductions d'effectifs et fermeture de plans	-	7	7	-	1	1	-	4	4
<b>COÛT DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES</b>	<b>1</b>	<b>(7)</b>	<b>(6)</b>	<b>(1)</b>	<b>(13)</b>	<b>(14)</b>	<b>(6)</b>	<b>(9)</b>	<b>(15)</b>
<b>Coût des autres régimes (y compris régimes à cotisations définies)</b>	<b>(36)</b>	<b>(29)</b>	<b>(65)</b>	<b>(38)</b>	<b>(31)</b>	<b>(69)</b>	<b>(31)</b>	<b>(26)</b>	<b>(57)</b>
<b>COÛT TOTAL DES RETRAITES</b>	<b>(35)</b>	<b>(36)</b>	<b>(71)</b>	<b>(39)</b>	<b>(44)</b>	<b>(83)</b>	<b>(37)</b>	<b>(35)</b>	<b>(72)</b>

(1) Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2009, le principal plan de retraite à prestations définies aux États-Unis a été gelé.



## 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 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 2011	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi			Total Groupe
	Amérique du Nord	Europe	Reste du monde	Total	Amérique du Nord	Europe	Total	
Taux d'actualisation	4,09 %	4,64 %	3,68 %	4,35 %	4,09 %	5,50 %	4,29 %	4,35 %
Rendement attendu des actifs <sup>(1)</sup>	7,70 %	5,65 %	3,91 %	6,49 %	n/a	n/a	n/a	6,49 %
Augmentations futures des salaires	n/a	2,27 %	4,02 %	2,47 %	5,00 %	n/a	5,00 %	2,66 %
Augmentations futures des retraites	n/a	3,20 %	n/a	3,20 %	n/a	n/a	n/a	3,20 %

31 décembre 2010	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi			Total Groupe
	Amérique du Nord	Europe	Reste du monde	Total	Amérique du Nord	Europe	Total	
Taux d'actualisation	4,83 %	5,29 %	3,67 %	5,02 %	4,83 %	5,50 %	4,93 %	4,81 %
Rendement attendu des actifs <sup>(1)</sup>	7,70 %	6,55 %	4,10 %	6,94 %	n/a	n/a	n/a	6,94 %
Augmentations futures des salaires	n/a	4,26 %	3,85 %	4,23 %	5,00 %	n/a	5,00 %	4,28 %
Augmentations futures des retraites	n/a	3,22 %	n/a	3,22 %	n/a	n/a	n/a	3,22 %

31 décembre 2009	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi			Total Groupe
	Amérique du Nord	Europe	Reste du monde	Total	Amérique du Nord	Europe	Total	
Taux d'actualisation	5,50 %	5,55 %	1,75 %	5,50 %	5,50 %	5,80 %	5,55 %	5,50 %
Rendement attendu des actifs <sup>(1)</sup>	7,60 %	6,19 %	n/a	6,78 %	n/a	n/a	n/a	6,78 %
Augmentations futures des salaires	n/a	3,90 %	2,00 %	3,86 %	5,50 %	n/a	5,00 %	3,95 %
Augmentations futures des retraites	n/a	3,04 %	n/a	3,04 %	n/a	n/a	n/a	3,04 %

(1) Le rendement de chaque portefeuille d'actifs est déterminé en fonction du rendement attendu et du poids de chaque catégorie d'actifs le composant. Le rendement de chaque investissement est fonction du taux d'actualisation majoré ou minoré d'une prime appliquée selon son profil de risque.

## Analyse de sensibilité et évolution des frais médicaux

(en millions d'euros)	Retraite		Médical	
	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
<b>Variation du taux d'actualisation</b>				
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice		(55)	70	(2)
<b>Variation du taux d'inflation</b>				
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice		22	(21)	-
<b>Variation des frais médicaux</b>				
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice		-	-	1

Le taux d'augmentation des frais médicaux retenu pour l'exercice 2011 est de 9,16 % avec une baisse progressive vers un taux de 4,88 % à compter de 2012 et retenu pour les exercices suivants.

## Note 22 Emprunts et dettes financières

Nombre de titres au 31 décembre 2011 (en millions d'euros)		31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
<b>Emprunts obligataires (hors intérêts courus) émis par Publicis Groupe :</b>				
505 725	Eurobond 4,125 % - janvier 2012 (Taux d'intérêt effectif 4,30 %)	523	533	537
253 242	Eurobond 4,25 % - mars 2015 (Taux d'intérêt effectif 3,85 %)	268	263	258
2 624 538	Océane 2,75 % - janvier 2018 (Taux d'intérêt effectif 2,75 %)	123	121	147
25 761 646	Océane 3,125 % - juillet 2014 (Taux d'intérêt effectif 5,50 %)	674	658	643
1 562 129	Oranes 0,82 % révisable - septembre 2022 (Taux d'intérêt effectif 8,50 %)	18	21	24
<b>Autres emprunts et dettes :</b>				
	Intérêts courus	18	18	18
	Autres emprunts et lignes de crédit	93	41	55
	Soldes créditeurs de banques	28	36	33
	Dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement	84	81	75
	Dettes sur acquisitions de titres de participation	279	124	105
	Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	190	177	115
<b>TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>		<b>2 298</b>	<b>2 073</b>	<b>2 010</b>
<b>DONT À COURT TERME</b>		<b>838</b>	<b>290</b>	<b>214</b>
<b>DONT À LONG TERME</b>		<b>1 460</b>	<b>1 783</b>	<b>1 796</b>

Au cours de l'exercice 2011, il n'y a eu aucune opération majeure concernant les emprunts et les dettes financières du Groupe.

Le 19 janvier 2010, le Groupe a remboursé 617 985 Océanes 2018 pour un montant de 28 millions d'euros (correspondant à un montant nominal de 24 millions d'euros), dans le cadre de la clause de remboursement anticipé prévu à l'origine de cet emprunt obligataire.

En 2009, afin de répondre aux besoins de financement généraux de la Société et de contribuer à l'allongement de la maturité de ses ressources financières, Publicis Groupe a :

- émis, le 24 juin 2009, un emprunt obligataire remboursable en actions nouvelles ou existantes (Océane) composé de 25 761 647 obligations d'une valeur nominale de 27,90 euros, ce qui représente une prime de conversion de 35,5 % par rapport au cours de référence de l'action Publicis du 16 juin 2009. Le montant de l'émission a atteint 718 749 951 euros. Les obligations porteront intérêt à un taux annuel de 3,125 % payable semi-annuellement et pour la première fois le 30 janvier 2010. Elles seront remboursées au pair le 30 juillet 2014 et pourront faire l'objet d'un remboursement anticipé au gré de Publicis Groupe sous certaines conditions. Les porteurs d'obligations peuvent demander la conversion ou l'échange des obligations depuis le 3 août 2009 et jusqu'au 7<sup>e</sup> jour précédent la date de remboursement à raison d'une action par obligation. Du fait de l'application de la norme IAS 39, le montant de l'Océane est réparti entre une part capitaux propres et une part dette. Au 31 décembre 2009, la part dette de l'Océane 2014 (643 millions d'euros) correspond à son coût amorti, minoré des frais d'émission ;
- lancé le 2 décembre 2009 une offre publique d'échange sur l'Eurobond 2012 consistant à proposer aux porteurs des obligations Eurobond 2012 de les échanger contre de nouvelles obligations à émettre échéance mars 2015. Un montant en principal de 244 millions d'euros de ces obligations à taux d'intérêt de 4,125 % venant à échéance en 2012 a été apporté à cette offre d'échange, représentant environ 33 % du montant total des obligations Eurobond 2012 en circulation. Après cette opération l'Eurobond 2012 s'élève à 537 millions d'euros.

En échange, Publicis Groupe a émis un montant d'obligations nouvelles en principal de 253 millions d'euros, assorties d'un taux d'intérêt de 4,25 % et venant à échéance le 31 mars 2015 (Eurobond 2015), pour un prix d'émission de 99,980 % du montant principal et un rendement de 4,258 %. Au 31 décembre 2009, la dette obligataire Eurobond 2015 s'élève à 258 millions d'euros, composé de 253 242 obligations et comprend l'impact de l'échange d'obligation, minoré des frais d'émission. Les termes de l'Eurobond 2015 ne sont pas substantiellement différents de ceux de l'Eurobond 2012, la transaction décrite ci-dessus n'a donc pas été traitée comme une extinction de dette, mais comme un échange. L'impact de l'échange d'obligation constitue un ajustement de la valeur comptable de l'Eurobond 2015 et est amorti sur la durée résiduelle du passif ainsi modifié.

En décembre 2009, le swap de taux a été dénoué pour la partie de l'Eurobond 2012 qui a été échangée, le Groupe ayant à cette occasion encaissé une soulte de 8 millions d'euros, sans impact sur le compte de résultat consolidé, à la date de l'opération d'échange.

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.

La juste valeur du swap sur l'Eurobond 2012 est inscrite en autres créances et actifs courants pour 1 million d'euros au 31 décembre 2011, 10 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 15 millions d'euros au 31 décembre 2009. Par ailleurs, la juste valeur du swap sur l'Eurobond 2015 est également inscrite en autres créances et actifs courants pour 11 millions d'euros au 31 décembre 2011 et 5 millions d'euros au 31 décembre 2010 contre une juste valeur inscrite en autres dettes et passifs courants pour 2 millions d'euros au 31 décembre 2009.

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
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>115</b>
Dettes contractées durant l'exercice	54
Rachats exercés	(7)
Réévaluation de la dette et change	15
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>177</b>
Dettes contractées durant l'exercice	63
Rachats exercés	(9)
Réévaluation de la dette et change	(41)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>190</b>

Les rachats de l'exercice ont été réalisés en numéraire. Il en sera de même pour les rachats à intervenir sur la dette existante au 31 décembre 2011.

## Analyse par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	Total	31 décembre 2011					
		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
<b>TOTAL</b>	<b>2 298</b>	<b>838</b>	<b>120</b>	<b>898</b>	<b>307</b>	<b>43</b>	<b>92</b>

(en millions d'euros)	Total	31 décembre 2010					
		Échéance					
		2011	2012	2013	2014	2015	+ 5 ans
Emprunts obligataires et autres dettes bancaires	1 691	96	538	3	781	265	8
Dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement	81	-	-	-	-	-	81
Dettes sur acquisitions de titres de participation	124	79	12	29	4	-	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	177	115	23	16	14	2	7
<b>TOTAL</b>	<b>2 073</b>	<b>290</b>	<b>573</b>	<b>48</b>	<b>799</b>	<b>267</b>	<b>96</b>

(en millions d'euros)	31 décembre 2009						
	Total	Échéance					
		2010	2011	2012	2013	2014	+ 5 ans
Emprunts obligataires et autres dettes bancaires	1 715	129	11	540	3	764	268
Dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement	75	-	-	-	-	-	75
Dettes sur acquisitions de titres de participation	105	41	52	4	7	1	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	115	44	39	25	3	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>2 010</b>	<b>214</b>	<b>102</b>	<b>569</b>	<b>13</b>	<b>767</b>	<b>345</b>

### Analyse par devise

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Euros	1 689	1 752	1 708
Dollars américains	154	122	139
Autres devises	455	199	163
<b>TOTAL</b>	<b>2 298</b>	<b>2 073</b>	<b>2 010</b>

### Analyse par catégorie de taux

Voir note 26 « Gestion des risques de marché - 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 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
<b>TOTAL</b>	<b>2 493</b>	<b>859</b>	<b>137</b>	<b>1 063</b>	<b>348</b>	<b>58</b>	<b>28</b>



(en millions d'euros)	31 décembre 2010						
	Total	Échéance					
		2011	2012	2013	2014	2015	+ 5 ans
Emprunts obligataires et autres dettes bancaires	1 995	106	561	11	967	317	33
Dettes sur acquisitions de titres de participation	129	81	13	30	5	-	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	183	118	23	17	15	2	8
<b>TOTAL</b>	<b>2 307</b>	<b>305</b>	<b>597</b>	<b>58</b>	<b>987</b>	<b>319</b>	<b>41</b>

(en millions d'euros)	31 décembre 2009						
	Total	Échéance					
		2010	2011	2012	2013	2014	+ 5 ans
Emprunts obligataires et autres dettes bancaires	2 122	138	24	585	15	994	366
Dettes sur acquisitions de titres de participation	111	42	55	5	8	1	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	123	46	41	27	4	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>2 356</b>	<b>226</b>	<b>120</b>	<b>617</b>	<b>27</b>	<b>997</b>	<b>369</b>

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 2011 de 2 174 millions d'euros) et d'autre part de lignes de crédit non utilisées (qui s'élèvent à 2 079 millions d'euros au 31 décembre 2011 dont 1 855 millions d'euros de lignes de crédits confirmées et 224 millions d'euros de lignes de crédit non confirmées). 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 2011						
	Total	Échéance					
		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)
<b>VALEUR ACTUALISÉE DES PAIEMENTS MINIMAUX</b>	<b>82</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>82</b>

(en millions d'euros)	31 décembre 2010						
	Total	Échéance					
		2011	2012	2013	2014	2015	+ 5 ans
Paievements minimaux	241	9	9	9	9	10	195
Effets de l'actualisation	(160)	(9)	(9)	(9)	(9)	(10)	(114)
<b>VALEUR ACTUALISÉE DES PAIEMENTS MINIMAUX</b>	<b>81</b>	-	-	-	-	-	<b>81</b>

(en millions d'euros)	31 décembre 2009						
	Total	Échéance					
		2010	2011	2012	2013	2014	+ 5 ans
Paievements minimaux	232	8	8	8	9	9	190
Effets de l'actualisation	(157)	(8)	(8)	(8)	(9)	(9)	(115)
<b>VALEUR ACTUALISÉE DES PAIEMENTS MINIMAUX</b>	<b>75</b>	-	-	-	-	-	<b>75</b>

## Note 23 Autres dettes et passifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Avances et acomptes reçus	360	382	347
Dettes envers le personnel	452	413	310
Dettes fiscales (hors impôt société)	212	206	185
Produits constatés d'avance	306	242	210
Juste valeur des dérivés adossés aux actifs et passifs courants	4	3	1
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	1	5	6
Dérivé de couverture de juste valeur sur l'Eurobond 2015 <sup>(1)</sup>	-	-	2
Autres passifs courants	212	185	160
<b>TOTAL</b>	<b>1 547</b>	<b>1 436</b>	<b>1 221</b>

(1) Au 31 décembre 2011, comme en 2010, la juste valeur du dérivé de couverture sur Eurobond 2015 est positive et est donc présentée en autres créances et actifs courants (voir note 17).



## Note 24 Engagements hors bilan

### Contrats de location simple

(en millions d'euros)	Total	31 décembre 2011					
		Échéance					
		2012	2013	2014	2015	2016	+ 5 ans
<b>Engagements donnés</b>							
Contrats de location simple	1 499	245	209	191	172	151	531
<b>Engagements reçus</b>							
Contrats de sous-locations immobilières	18	10	4	2	1	-	1

(en millions d'euros)	Total	31 décembre 2010					
		Échéance					
		2011	2012	2013	2014	2015	+ 5 ans
<b>Engagements donnés</b>							
Contrats de location simple	1 461	225	206	169	156	140	565
<b>Engagements reçus</b>							
Contrats de sous-locations immobilières	19	8	7	2	1	1	-

(en millions d'euros)	Total	31 décembre 2009					
		Échéance					
		2010	2011	2012	2013	2014	+ 5 ans
<b>Engagements donnés</b>							
Contrats de location simple	1 396	209	176	165	130	118	598
<b>Engagements reçus</b>							
Contrats de sous-locations immobilières	17	7	5	4	1	-	-

Les charges de location (nettes des revenus des sous-locations) se sont élevées à 224 millions d'euros en 2011, 217 millions d'euros en 2010 et 211 millions d'euros en 2009.

## Autres engagements

(en millions d'euros)	31 décembre 2011			
	Total	Échéance		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
<b>Engagements donnés</b>				
Engagements de cession de titres de participation détenus	6	-	-	6
Cautions et garanties <sup>(1)</sup>	161	56	68	37
Autres engagements <sup>(2)</sup>	685	129	423	133
<b>TOTAL</b>	<b>852</b>	<b>185</b>	<b>491</b>	<b>176</b>
<b>Engagements reçus</b>				
Lignes de crédit non utilisées <sup>(3)</sup>	2 079	429	1 650	-
Autres engagements <sup>(4)</sup>	87	38	48	1
<b>TOTAL</b>	<b>2 166</b>	<b>467</b>	<b>1 698</b>	<b>1</b>

(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 cinq ans à compter de l'année 2010 expirant 30 juin 2015, pour un montant de 19 millions d'euros par an.

(en millions d'euros)	31 décembre 2010			
	Total	Échéance		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
<b>Engagements donnés</b>				
Engagements de cession de titres de participation détenus	8	-	-	8
Cautions et garanties <sup>(1)</sup>	132	38	51	43
Autres engagements <sup>(2)</sup>	886	142	473	271
<b>TOTAL</b>	<b>1 026</b>	<b>180</b>	<b>524</b>	<b>322</b>
<b>Engagements reçus</b>				
Lignes de crédit non utilisées <sup>(3)</sup>	2 367	417	1 950	-
Autres engagements <sup>(4)</sup>	104	38	65	1
<b>TOTAL</b>	<b>2 471</b>	<b>455</b>	<b>2 015</b>	<b>1</b>

(1) Au 31 décembre 2010, 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 92 millions d'euros étalés jusqu'en 2019. Elles comprennent également environ 12 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.

(2) Il s'agit, à hauteur de 771 millions d'euros, de redevances minimum garanties dans le cadre de contrats d'exploitation d'espaces publicitaires. Par ailleurs, le Groupe s'est engagé sur cinq 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 93 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 2 155 millions d'euros de lignes de crédit confirmées.

(4) Il s'agit d'engagements commerciaux reçus, pour une durée de cinq ans à compter de l'année 2010 expirant 30 juin 2015, pour un montant de 19 millions d'euros par an.



(en millions d'euros)	31 décembre 2009			
	Total	Échéance		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
<b>Engagements donnés</b>				
Engagements de cession de titres de participation détenus	8	-	8	-
Cautions et garanties <sup>(1)</sup>	153	43	62	48
Autres engagements <sup>(2)</sup>	371	75	238	58
<b>TOTAL</b>	<b>532</b>	<b>118</b>	<b>308</b>	<b>106</b>
<b>Engagements reçus</b>				
Lignes de crédit non utilisées <sup>(3)</sup>	2 388	438	1 950	-
Autres engagements <sup>(4)</sup>	93	24	68	1
<b>TOTAL</b>	<b>2 481</b>	<b>462</b>	<b>2 018</b>	<b>1</b>

(1) Au 31 décembre 2009, 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 94 millions d'euros étalés jusqu'en 2019. Elles comprennent également environ 26 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.

(2) Il s'agit, à hauteur de 275 millions d'euros, de redevances minimum garanties dans le cadre de contrats d'exploitation d'espaces publicitaires. Par ailleurs, le Groupe s'est engagé sur cinq 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 85 millions d'euros pour l'ensemble de la durée du contrat expirant au 31 décembre 2014 (17 millions d'euros maximum par an).

(3) Les lignes de crédit non utilisées comprennent 2 155 millions d'euros de lignes de crédit confirmées.

(4) Il s'agit d'engagements commerciaux reçus, pour une durée de cinq ans à compter de l'année 2010, pour un montant de 17 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, à raison d'une action par obligation (d'une valeur de 39,15 euros à l'émission), à tout moment depuis le 18 janvier 2002 jusqu'au 7<sup>e</sup> jour ouvré précédant la date de maturité (18 janvier 2018). Compte tenu des remboursements anticipés intervenus en février 2005, janvier 2006, janvier 2009 et janvier 2010, Publicis Groupe a un engagement de livrer, en cas de demande de conversion, 2 624 538 actions qui peuvent être au choix de Publicis Groupe, soit des actions nouvelles à émettre, soit des actions existantes qu'elle détiendrait en portefeuille.

De plus, les porteurs ont la possibilité de demander le remboursement anticipé en numéraire de tout ou partie des obligations dont ils sont propriétaires le 18 janvier 2014. Le prix de remboursement anticipé est calculé de telle sorte que le rendement brut actuariel annuel de l'obligation à la date de remboursement soit égal à 2,75 %.

De son côté, Publicis dispose d'un droit de procéder au remboursement anticipé de tout ou partie des obligations à tout moment dans le cas où le cours de bourse de l'action Publicis Groupe SA représente 125 % du prix de remboursement anticipé.

### Orane - Obligations remboursables en actions nouvelles ou existantes - septembre 2022

Après le remboursement des sept premières tranches de l'emprunt à la date anniversaire de l'emprunt depuis septembre 2005, chaque Orane donne droit à recevoir 11 actions Publicis Groupe nouvelles ou existantes, à raison d'une par an jusqu'au 20<sup>e</sup> anniversaire de l'emprunt. Publicis Groupe a donc un engagement de livrer 1 562 129 actions chaque année, de l'année 2012 à 2022, soit 17 183 419 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.

### Océane 2014 - 3,125 % - juillet 2014

Dans le cadre de l'Océane 2014, les porteurs d'obligations peuvent demander la conversion des obligations, à raison de 1,003 action (suite à l'application de la clause d'ajustement de parité de conversion du fait de l'augmentation du dividende en 2011) par obligation d'une valeur de 27,90 euros à l'émission, à tout moment jusqu'au 7<sup>e</sup> jour ouvré précédant la date de maturité (juillet 2014). Pour mémoire, le ratio de conversion avant la décision de l'Assemblée générale du 7 juin 2011 d'augmentation du dividende était d'une action par obligation. Publicis Groupe a donc un engagement de livrer, en cas de demande de conversion, 25 838 932 actions (contre 25 761 647 actions précédemment) qui pourront être au choix de Publicis Groupe, soit des actions nouvelles à émettre, soit des actions existantes qu'elle détiendrait en portefeuille.

Ces obligations sont normalement amortissables en totalité le 30 juillet 2014, par remboursement au pair. Cependant, Publicis Groupe conserve la possibilité de rembourser par anticipation tout ou partie des obligations à tout moment à compter du 30 juillet 2012 dans le cas où le cours de Bourse de l'action Publicis Groupe SA représente 130 % de la valeur nominale de l'obligation.

### Obligations liées aux bons de souscription d'actions

L'exercice des bons de souscription, qui peut intervenir à tout moment entre le 24 septembre 2013 et le 24 septembre 2022, entraînera une augmentation de capital de Publicis Groupe. Après annulation de bons de souscription rachetés au cours des exercices 2005 et 2006, Publicis Groupe est engagé à créer (dans l'hypothèse où la totalité des BSA seraient exercés) 5 602 699 actions de 0,40 euro de nominal et 30,10 euros de prime.

### Autres engagements

Au 31 décembre 2011, il n'existe aucun engagement significatif de type nantissement, garantie ou sûreté réelle, ni aucun autre engagement hors bilan significatif selon les normes comptables en vigueur.

## Note 25 Instruments financiers

### Bilan par catégorie d'instruments financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2011						
	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances, emprunt et dette	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 <sup>(1)</sup>	128	-	-	109	-	-	19
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 174	2 174	-	-	-	-	-
<b>ACTIFS</b>	<b>8 861</b>	<b>2 174</b>	<b>41</b>	<b>6 623</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>19</b>
Dettes financières à plus d'un an	1 460	-	-	-	-	1 460	-
Dettes financières à moins d'un an	838	-	-	-	-	838	-
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>2 298</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 298</b>	<b>-</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	7 745	-	-	7 745	-	-	-
Autres dettes et passifs courants <sup>(2)</sup>	217	-	-	212	-	-	5
<b>PASSIFS</b>	<b>10 260</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7 957</b>	<b>-</b>	<b>2 298</b>	<b>5</b>

(en millions d'euros)	31 décembre 2010						
	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances, emprunt et dette	Actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Autres actifs financiers	113	-	42	69	2	-	-
Clients et comptes rattachés	5 953	-	-	5 953	-	-	-
Autres créances et actifs courants <sup>(1)</sup>	99	-	-	76	-	-	23
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 164	2 164	-	-	-	-	-
<b>ACTIFS</b>	<b>8 329</b>	<b>2 164</b>	<b>42</b>	<b>6 098</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>23</b>
Dettes financières à plus d'un an	1 783	-	-	-	-	1 783	-
Dettes financières à moins d'un an	290	-	-	-	-	290	-
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>2 073</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 073</b>	<b>-</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	7 216	-	-	7 216	-	-	-
Autres dettes et passifs courants <sup>(2)</sup>	193	-	-	185	-	-	8
<b>PASSIFS</b>	<b>9 482</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7 401</b>	<b>-</b>	<b>2 073</b>	<b>8</b>



31 décembre 2009							
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances, emprunt et dette	Actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Autres actifs financiers	94	-	29	63	2	-	-
Clients et comptes rattachés	4 875	-	-	4 875	-	-	-
Autres créances et actifs courants <sup>(1)</sup>	120	-	-	74	-	-	46
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 580	1 580	-	-	-	-	-
<b>ACTIFS</b>	<b>6 669</b>	<b>1 580</b>	<b>29</b>	<b>5 012</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>46</b>
Dettes financières à plus d'un an	1 796	-	-	-	-	1 796	-
Dettes financières à moins d'un an	214	-	-	-	-	214	-
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>2 010</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 010</b>	<b>-</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	5 835	-	-	5 835	-	-	-
Autres dettes et passifs courants <sup>(2)</sup>	169	-	-	160	-	-	9
<b>PASSIFS</b>	<b>8 014</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5 995</b>	<b>-</b>	<b>2 010</b>	<b>9</b>

(1) À l'exception des créances fiscales, des avances et acomptes versés aux fournisseurs et des charges constatées d'avance (voir note 17).

(2) À l'exception des avances et acomptes reçus, des dettes envers le personnel, des dettes fiscales et des produits constatés d'avance (voir note 23).

### Compte de résultat par catégorie d'instruments financiers

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	Dette au coût amorti		Prêts et créances		Variation de valeur des dérivés
					Effets de change	Intérêts	Effets de change	Dépréciations et autres reprises	
Résultat opérationnel	-	-	-	-	-	-	-	(41)	-
Coût de l'endettement financier net	-	33	-	-	-	(89)	-	-	-
Autres charges et produits financiers <sup>(1)</sup>	-	-	1	-	-	-	-	-	2

31 décembre 2010									
(en millions d'euros)	Valorisation à la juste valeur	Intérêts sur actifs réévalués à la juste valeur	Dividendes sur actifs disponibles à la vente	Dépréciation sur actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dette au coût amorti		Prêts et créances		Variation de valeur des dérivés
					Effets de change	Intérêts	Effets de change	Dépréciations et autres reprises	
Résultat opérationnel	-	-	-	-	-	-	-	(34)	-
Coût de l'endettement financier net	-	16	-	-	-	(81)	-	-	-
Autres charges et produits financiers <sup>(1)</sup>	-	-	2	-	-	-	22	-	(28)

31 décembre 2009

(en millions d'euros)	Valorisation à la juste valeur	Intérêts sur actifs réévalués à la juste valeur	Dividendes sur actifs disponibles à la vente	Dépréciation sur actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dette au coût amorti		Prêts et créances		Variation de valeur des dérivés
					Effets de change	Intérêts	Effets de change	Dépréciations et autres reprises	
Résultat opérationnel	-	-	-	(1)	-	-	-	(45)	-
Coût de l'endettement financier net	-	16	-	-	-	(77)	-	-	-
Autres charges et produits financiers <sup>(1)</sup>	-	-	2	-	-	-	(41)	(2)	43

(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 2011		31 décembre 2010		31 décembre 2009	
	Juste valeur	Valeur nette comptable	Juste valeur	Valeur nette comptable	Juste valeur	Valeur nette comptable
<b>Actifs financiers hors créances liées à l'exploitation</b>						
Actifs financiers disponibles à la vente (IPG et autres)	45	45	42	42	29	29
Autres actifs financiers	68	68	71	71	65	65
<b>TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>113</b>	<b>113</b>	<b>113</b>	<b>113</b>	<b>94</b>	<b>94</b>
<b>CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS</b>	<b>6 446</b>	<b>6 446</b>	<b>5 953</b>	<b>5 953</b>	<b>4 875</b>	<b>4 875</b>
Dérivés actifs	19	19	23	23	46	46
Autres créances et actifs courants (hors dérivés)	109	109	76	76	74	74
<b>TOTAL AUTRE CRÉANCES ET ACTIFS COURANTS</b>	<b>128</b>	<b>128</b>	<b>99</b>	<b>99</b>	<b>120</b>	<b>120</b>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>2 174</b>	<b>2 174</b>	<b>2 164</b>	<b>2 164</b>	<b>1 580</b>	<b>1 580</b>



(en millions d'euros)	31 décembre 2011		31 décembre 2010		31 décembre 2009	
	Juste valeur	Valeur nette comptable	Juste valeur	Valeur nette comptable	Juste valeur	Valeur nette comptable
<b>Passifs financiers hors dettes liées à l'exploitation</b>						
Emprunts obligataires avec option de conversion - (Océanes, partie dette)	888	797	873	779	809	790
Oranes (partie dette)	70	18	78	21	108	24
Eurobond	810	791	821	796	819	795
Dettes liées à des contrats de location-financement	183	84	167	81	153	75
Engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) et compléments de prix sur acquisition de titres de participations	469	469	301	301	220	220
Autres emprunts	139	139	95	95	106	106
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>2 559</b>	<b>2 298</b>	<b>2 335</b>	<b>2 073</b>	<b>2 215</b>	<b>2 010</b>
<b>FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS</b>	<b>7 745</b>	<b>7 745</b>	<b>7 216</b>	<b>7 216</b>	<b>5 835</b>	<b>5 835</b>
Dérivés passifs	5	5	8	8	9	9
Autres dettes et passifs courants (hors dérivés)	212	212	185	185	160	160
<b>TOTAL AUTRES DETTES ET PASSIFS COURANTS</b>	<b>217</b>	<b>217</b>	<b>193</b>	<b>193</b>	<b>169</b>	<b>169</b>

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 ;
- Niveau 2 : données observables autres qu'un prix coté sur un marché actif ;
- Niveau 3 : données non observables.

#### 31 DÉCEMBRE 2011

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actifs financiers disponibles à la vente	37	-	8	45
Instruments dérivés Actifs	-	19	-	19
	<b>37</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>64</b>
Instruments dérivés Passifs	-	(5)	-	(5)
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>59</b>

#### 31 DÉCEMBRE 2010

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actifs financiers disponibles à la vente	39	3	-	42
Instruments dérivés Actifs	-	23	-	23
	<b>39</b>	<b>26</b>	<b>-</b>	<b>65</b>
Instruments dérivés Passifs	-	(8)	-	(8)
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>57</b>

31 DÉCEMBRE 2009

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actifs financiers disponibles à la vente	25	4	-	29
Instruments dérivés Actifs	-	46	-	46
	<b>25</b>	<b>50</b>	-	<b>75</b>
Instruments dérivés Passifs	-	(9)	-	(9)
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>41</b>	-	<b>66</b>

## Note 26 Gestion des risques de marché

### 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 2011, la dette financière brute du Groupe après prise en compte des effets du swap sur Eurobond 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 49,5 % par des emprunts à taux fixe dont le taux moyen 2011 a été de 5,9 % ;
- à hauteur de 50,5 % par des emprunts à taux variable dont le taux moyen 2011 a été de 3,8 %.

L'endettement à taux variable au 31 décembre 2011, après déduction des liquidités disponibles ou placées à très court terme (trésorerie ou équivalents de trésorerie) et autres actifs financiers, fait apparaître une position excédentaire de 1 328 millions d'euros. Une variation à la hausse de 1 % des taux à court terme aurait, sur cette base, un impact favorable de 13 millions d'euros sur le résultat du Groupe avant impôt.

Une hausse de 1 % des taux à court terme appliquée à la position à taux variable à court terme représente un impact favorable de 15 millions d'euros sur le résultat du Groupe avant impôt.

Le tableau suivant présente la valeur comptable au 31 décembre 2011 par échéance des instruments financiers du Groupe qui sont exposés au risque de taux d'intérêt :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2011	Échéances		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
<b>Taux fixe</b>				
Eurobond 2012 & 2015	779	522	257	-
Océanes (partie dette)	797	-	797	-
Oranes (partie dette)	18	3	9	6
Dettes liées à des contrats de location-financement	84	-	-	84
<b>PASSIF (ACTIF) NET À TAUX FIXE AVANT GESTION</b>	<b>1 678</b>	<b>525</b>	<b>1 063</b>	<b>90</b>
Effet du swap sur Eurobond	(779)	(522)	(257)	-
<b>PASSIF (ACTIF) NET À TAUX FIXE APRÈS GESTION</b>	<b>899</b>	<b>3</b>	<b>806</b>	<b>90</b>
<b>Taux variable</b>				
Emprunts bancaires	111	110	1	-
Soldes créditeurs de banques	28	28	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 174)	(2 174)	-	-
Autres actifs financiers	(72)	-	-	(72)
<b>PASSIF (ACTIF) NET À TAUX VARIABLE AVANT GESTION</b>	<b>(2 107)</b>	<b>(2 036)</b>	<b>1</b>	<b>(72)</b>
Effet du swap sur Eurobond	779	522	257	-
<b>PASSIF (ACTIF) NET À TAUX VARIABLE APRÈS GESTION</b>	<b>(1 328)</b>	<b>(1 514)</b>	<b>258</b>	<b>(72)</b>



## Exposition au risque de change

### Actif net

Le tableau ci-après présente l'actif net du Groupe au 31 décembre 2011 ventilé sur les principales devises :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2011	Euro <sup>(1)</sup>	Dollar US	Livre sterling	Real brésilien	Yuan	Autres
Actifs	16 450	4 287	6 757	942	509	1 011	2 944
Passifs	12 519	3 765	5 200	533	225	740	2 056
<b>ACTIF NET</b>	<b>3 931</b>	<b>522</b>	<b>1 557</b>	<b>409</b>	<b>284</b>	<b>271</b>	<b>888</b>
<b>Effet des couvertures de change <sup>(2)</sup></b>	<b>-</b>	<b>422</b>	<b>(31)</b>	<b>(156)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(235)</b>
<b>ACTIF NET APRÈS COUVERTURE</b>	<b>3 931</b>	<b>944</b>	<b>1 526</b>	<b>253</b>	<b>284</b>	<b>271</b>	<b>653</b>

(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 :

	2011	2010	2009
Euro	20 %	20 %	22 %
Dollar US	45 %	47 %	45 %
Livre sterling	7 %	7 %	7 %
Autres	28 %	26 %	26 %
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

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 30 millions d'euros sur le revenu consolidé 2011 ;
- de 6 millions d'euros sur la marge opérationnelle 2011.

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.

Le tableau suivant résume les contrats de couverture de change en cours à la clôture de l'exercice 2011, tant en ce qui concerne les couvertures d'actifs et de passifs que celles de flux futurs. Il convient de signaler que Publicis, compte tenu de leurs impacts non significatifs, enregistre les variations de juste valeur des dérivés relatifs à des couvertures de flux futurs en résultat.

Devise vendue	Devise achetée	Montant nominal de la devise vendue (monnaie locale en millions)	Montant nominal de la devise achetée (monnaie locale en millions)	Juste valeur (en millions d'euros)
CHF	EUR	(0,6)	0,5	0,0
CHF	GBP	(1,1)	0,8	0,0
DKK	EUR	(24,7)	3,3	0,0
EUR	AUD	(46,6)	60,0	0,4
EUR	CAD	(139,5)	186,2	1,3
EUR	CHF	(10,7)	13,0	0,0
EUR	CZK	(4,9)	123,9	(0,1)
EUR	GBP	(166,2)	139,7	1,0
EUR	HKD	(28,3)	290,0	0,5
EUR	JPY	(29,5)	3 000,0	0,5
EUR	MXN	(9,5)	172,7	0,0
EUR	PLN	(16,0)	70,7	(0,1)
EUR	RON	(0,0)	0,2	0,0
EUR	USD	(17,2)	22,1	(0,1)
GBP	CHF	(0,3)	0,4	0,0
GBP	EUR	0,0	0,1	0,1
GBP	USD	(6,6)	10,3	0,0
HKD	EUR	(1,0)	0,1	0,0
HUF	EUR	(73,5)	0,2	0,0
NZD	EUR	(29,5)	16,7	(0,7)
RON	EUR	(2,5)	0,6	0,0
SEK	EUR	(308,5)	33,8	(0,5)
USD	CAD	(6,0)	6,2	(0,0)
USD	CHF	(0,1)	0,1	(0,0)
USD	EUR	(63,2)	48,9	0,1
USD	GBP	(0,5)	0,3	0,0
<b>TOTAL</b>				<b>2,4</b>

### 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 détaillent l'antériorité des créances clients facturées, sur les trois derniers exercices :

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
<b>Créances non échues</b>	<b>4 333</b>	<b>4 098</b>	<b>3 228</b>
<b>Créances échues :</b>			
Jusqu'à 30 jours	382	320	321
31 à 60 jours	111	90	87
61 à 90 jours	34	42	34
91 à 120 jours	34	30	21
Plus de 120 jours	110	100	120
<b>TOTAL CRÉANCES ÉCHUES</b>	<b>671</b>	<b>582</b>	<b>583</b>
<b>CRÉANCES CLIENTS FACTURÉS</b>	<b>5 004</b>	<b>4 680</b>	<b>3 811</b>
Dépréciation	(106)	(103)	(88)
<b>CRÉANCES CLIENTS FACTURÉES NETTES</b>	<b>4 898</b>	<b>4 577</b>	<b>3 723</b>

### Information sur les principaux clients

(en % du revenu)	2011	2010	2009
Cinq premiers clients	20 %	21 %	22 %
Dix premiers clients	28 %	30 %	32 %
Vingt premiers clients	38 %	41 %	43 %
Trente premiers clients	46 %	47 %	49 %
Cinquante premiers clients	53 %	55 %	56 %
Cent premiers clients	63 %	65 %	64 %

### 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.

### Exposition au risque actions

Les principales actions détenues qui sont exposées à un risque de marché significatif sont les actions Interpublic Group (IPG). Elles sont classées en titres disponibles à la vente et une diminution de 10 % de la valeur de marché de ces titres n'aurait pas d'impact sur le résultat net mais aurait un impact sur les capitaux propres au 31 décembre 2011.

Impact d'une baisse de 10 % de la valeur de marché des actions IPG détenues par le Groupe :

(en millions d'euros)	
Effet sur l'actif du bilan	(4)
Effet sur les capitaux propres	(4)
Effet sur le résultat	-

Par ailleurs, le Groupe détient des actions propres, une baisse de leur valeur n'aurait pas d'impact sur le résultat dans la mesure où les actions propres sont portées en diminution des capitaux propres pour leur prix d'acquisition.

## 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 neuf 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 neuf 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 2011

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Asie Pacifique	Amérique latine	Moyen-Orient et Afrique	Total
<b>Informations concernant le compte de résultat</b>						
Revenu <sup>(1)</sup>	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	239	523	84	60	25	931
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(7)	(26)	(2)	(3)	-	(38)
Perte de valeur	-	-	-	-	-	-
Quote-part dans les résultats des mises en équivalence	13	3	-	1	-	17
<b>Informations concernant le bilan</b>						
Écarts d'acquisitions et immobilisations incorporelles nets	1 517	3 652	600	368	55	6 192
Immobilisations corporelles nettes	270	176	31	12	7	496
Impôts différés actifs	30	10	25	16	1	82
Titres mis en équivalence	24	15	4	-	-	43
Autres actifs financiers	20	64	25	3	1	113
Actifs (passifs) courants <sup>(2)</sup>	(269)	(2 016)	(60)	29	47	(2 269)
Impôts différés passifs	(56)	(175)	-	(9)	-	(240)
Provisions à long terme	(217)	(165)	(51)	(21)	(32)	(486)
<b>Informations concernant le tableau des flux de trésorerie</b>						
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)
Charges calculées liées aux stock-options et assimilés	11	12	2	1	-	26
Autres produits et charges calculés	-	2	(4)	2	1	1

(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.

(2) Les actifs (passifs) courants sont composés des postes de bilan suivants : stocks et en-cours de production, clients et comptes rattachés, autres créances et actifs courants, trésorerie et équivalents de trésorerie, fournisseurs et comptes rattachés, dettes financières et dettes d'impôts sur les sociétés, provisions à court terme et autres dettes et passifs courants.



EXERCICE 2010

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Asie Pacifique	Amérique latine	Moyen-Orient et Afrique	Total
<b>Informations concernant le compte de résultat</b>						
Revenu <sup>(1)</sup>	1 761	2 606	617	284	150	<b>5 418</b>
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(46)	(48)	(11)	(4)	(2)	<b>(111)</b>
Marge opérationnelle	193	511	74	59	19	<b>856</b>
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(8)	(23)	(2)	(1)	-	<b>(34)</b>
Perte de valeur	(1)	-	-	-	-	<b>(1)</b>
Quote-part dans les résultats des mises en équivalence	7	-	-	1	-	<b>8</b>
<b>Informations concernant le bilan</b>						
Écarts d'acquisitions et immobilisations incorporelles nets	1 494	2 935	419	221	65	<b>5 134</b>
Immobilisations corporelles nettes	261	160	28	10	5	<b>464</b>
Impôts différés actifs	40	5	23	8	(1)	<b>75</b>
Titres mis en équivalence	30	15	4	89	2	<b>140</b>
Autres actifs financiers	25	63	22	2	1	<b>113</b>
Actifs (passifs) courants <sup>(2)</sup>	(192)	(1 691)	(80)	5	-	<b>(1 958)</b>
Impôts différés passifs	(60)	(158)	(1)	(2)	2	<b>(219)</b>
Provisions à long terme	(202)	(163)	(37)	(19)	(37)	<b>(458)</b>
<b>Informations concernant le tableau des flux de trésorerie</b>						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(52)	(36)	(9)	(4)	(2)	<b>(103)</b>
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	1	7	(3)	-	-	<b>5</b>
Acquisitions de filiales	(39)	(27)	(10)	(89)	(1)	<b>(166)</b>
Charges calculées liées aux stock-options et assimilés	11	12	1	2	-	<b>26</b>
Autres produits et charges calculés	2	4	-	-	-	<b>6</b>

(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.

(2) Les actifs (passifs) courants sont composés des postes de bilan suivants : stocks et en-cours de production, clients et comptes rattachés, autres créances et actifs courants, trésorerie et équivalents de trésorerie, fournisseurs et comptes rattachés, dettes financières et dettes d'impôts sur les sociétés, provisions à court terme et autres dettes et passifs courants.

EXERCICE 2009

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Asie Pacifique	Amérique latine	Moyen-Orient et Afrique	Total
<b>Informations concernant le compte de résultat</b>						
Revenu <sup>(1)</sup>	1 579	2 094	498	218	135	4 524
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(35)	(42)	(10)	(3)	(2)	(92)
Marge opérationnelle	105	446	66	44	19	680
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(8)	(19)	(2)	(1)	-	(30)
Perte de valeur	(15)	(3)	(10)	-	-	(28)
Quote-part dans les résultats des mises en équivalence	2	2	-	-	-	4
<b>Informations concernant le bilan</b>						
Écarts d'acquisitions et immobilisations incorporelles nets	1 423	2 748	364	162	66	4 763
Immobilisations corporelles nettes	268	152	24	9	5	458
Impôts différés actifs	36	14	13	7	3	73
Titres mis en équivalence	28	15	3	1	2	49
Autres actifs financiers	21	54	16	2	1	94
Actifs (passifs) courants <sup>(2)</sup>	(189)	(1 247)	(98)	10	18	(1 506)
Impôts différés passifs	(64)	(148)	(1)	(1)	-	(214)
Provisions à long terme	(189)	(187)	(30)	(12)	(31)	(449)
<b>Informations concernant le tableau des flux de trésorerie</b>						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(49)	(14)	(7)	(2)	(2)	(74)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	7	1	(2)	3	1	10
Acquisitions de filiales	(55)	(207)	(8)	(2)	(1)	(273)
Charges calculées liées aux stock-options et assimilés	11	9	2	1	1	24
Autres produits et charges calculés	4	7	-	-	-	11

(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.

(2) Les actifs (passifs) courants sont composés des postes de bilan suivants : stocks et en-cours de production, clients et comptes rattachés, autres créances et actifs courants, trésorerie et équivalents de trésorerie, fournisseurs et comptes rattachés, dettes financières et dettes d'impôts sur les sociétés, provisions à court terme et autres dettes et passifs courants.

## 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 2011 ont les caractéristiques suivantes :

- 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<sup>er</sup> 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 seront livrées aux bénéficiaires en décembre 2013 (Espagne, Italie) et décembre 2015 (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 vus 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 dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2011. 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<sup>er</sup> 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 ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vus 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 a été effectuée en mars 2011 et a été fixé à 100 % le taux d'atteinte des objectifs pour le LTIP 2010. 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 elle deviendra 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<sup>er</sup> 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 aux salariés des entités françaises (mai 2009)

Dans le cadre de ce plan en France, 50 actions gratuites ont été attribuées le 20 mai 2009 à tous les salariés travaillant 50 % de leur temps ou plus dans une filiale française détenue à plus de 50 %. La livraison des actions était soumise à une condition de présence de deux ans : les actions gratuites ont été livrées aux bénéficiaires en mai 2011, date à laquelle ils en sont devenus propriétaires et peuvent exercer leurs droits d'actionnaires. Compte-tenu de la législation française relative aux plans d'attribution gratuite d'actions, les salariés devront conserver ces titres pendant une période de deux ans supplémentaires avant de pouvoir les céder, soit jusqu'en mai 2013 ;

- 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 dépendra 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. L'attribution de ces actions a été effectuée en mars 2009 et la livraison sera effective en mars 2013, à l'exception des salariés français pour lesquels la livraison sera effective en mars 2012.

Les plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions en cours au 31 décembre 2011 ont les caractéristiques suivantes :

- 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 2001 (onzième tranche) - 2002 (treizième, quatorzième et quinzième tranches) - 2003 (seizième tranche)

Dans le cadre de ces plans, 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 Publicis Groupe à l'origine

### Caractéristiques des plans de stock-options Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2011

Actions de 0,40 euro nominal	Type d'option	Date d'attribution	Prix d'exercice des options (en euros)	Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2011	Dont exerçables au 31 décembre 2011	Date limite de levée	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
13 <sup>e</sup> tranche	Acquisition	18/01/2002	29,79	26 000	26 000	2012	0,04
14 <sup>e</sup> tranche	Acquisition	10/06/2002	32,43	5 000	5 000	2012	0,44
15 <sup>e</sup> tranche	Acquisition	08/07/2002	29,79	220 000	220 000	2012	0,51
16 <sup>e</sup> tranche	Acquisition	28/08/2003	24,82	443 400	443 400	2013	1,65
17 <sup>e</sup> tranche	Acquisition	28/08/2003	24,82	1 106 357	1 106 357	2013	1,65
19 <sup>e</sup> tranche	Acquisition	28/09/2004	24,82	474 563	474 563	2014	2,74
20 <sup>e</sup> tranche	Acquisition	24/05/2005	24,76	175 726	175 726	2015	3,39
21 <sup>e</sup> tranche	Acquisition	21/08/2006	29,27	100 000	100 000	2016	4,64
22 <sup>e</sup> tranche	Acquisition	21/08/2006	29,27	2 793 739	2 793 739	2016	4,64
23 <sup>e</sup> tranche	Acquisition	24/08/2007	31,31	547 419	547 419	2017	5,64
<b>TOTAL DES TRANCHES</b>				<b>5 892 204</b>	<b>5 892 204</b>		
Prix moyen d'exercice				27,82	27,82		

### Mouvements sur plans de stock-options Publicis Groupe au cours de l'exercice 2011

Actions de 0,40 euro nominal	Prix d'exercice des options (en euros)	Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2010	Options attribuées en 2011	Options levées en 2011	Options annulées ou prescrites en 2011	Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2011
11 <sup>e</sup> tranche	33,18	307 500	-	-	(307 500)	-
13 <sup>e</sup> tranche	29,79	71 700	-	(45 700)	-	26 000
14 <sup>e</sup> tranche	32,43	5 000	-	-	-	5 000
15 <sup>e</sup> tranche	29,79	220 000	-	-	-	220 000
16 <sup>e</sup> tranche	24,82	443 400	-	-	-	443 400
17 <sup>e</sup> tranche	24,82	1 502 602	-	(357 370)	(38 875)	1 106 357
19 <sup>e</sup> tranche	24,82	649 330	-	(185 895)	11 128	474 563
20 <sup>e</sup> tranche	24,76	228 695	-	(52 969)	-	175 726
21 <sup>e</sup> tranche	29,27	100 000	-	-	-	100 000
22 <sup>e</sup> tranche	29,27	3 585 951	-	(729 841)	(62 371)	2 793 739
23 <sup>e</sup> tranche	31,31	692 808	-	(113 361)	(32 028)	547 419
<b>TOTAL DES TRANCHES</b>		<b>7 806 986</b>	<b>-</b>	<b>(1 485 136)</b>	<b>(429 646)</b>	<b>5 892 204</b>
Prix moyen d'exercice (en euros)		28,02	-	27,65	31,93	27,82
Cours moyen de levée (en euros)				36,29		



Mouvements sur plans de stock-options Publicis Groupe au cours de l'exercice 2010

Actions de 0,40 euro nominal	Prix d'exercice des options (en euros)	Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2009	Options attribuées en 2010	Options levées en 2010	Options annulées ou prescrites en 2010	Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2010
10 <sup>e</sup> tranche	43,55	100 000	-	-	(100 000)	-
11 <sup>e</sup> tranche	33,18	343 000	-	(35 500)	-	307 500
13 <sup>e</sup> tranche	29,79	77 200	-	(5 500)	-	71 700
14 <sup>e</sup> tranche	32,43	5 000	-	-	-	5 000
15 <sup>e</sup> tranche	29,79	220 000	-	-	-	220 000
16 <sup>e</sup> tranche	24,82	478 400	-	(35 000)	-	443 400
17 <sup>e</sup> tranche	24,82	3 315 046	-	(1 691 713)	(120 731)	1 502 602
19 <sup>e</sup> tranche	24,82	1 160 208	-	(467 571)	(43 307)	649 330
20 <sup>e</sup> tranche	24,76	395 190	-	(101 086)	(65 409)	228 695
21 <sup>e</sup> tranche	29,27	100 000	-	-	-	100 000
22 <sup>e</sup> tranche	29,27	4 820 571	-	(1 034 739)	(199 881)	3 585 951
23 <sup>e</sup> tranche	31,31	802 316	-	(63 547)	(45 961)	692 808
<b>TOTAL DES TRANCHES</b>		<b>11 816 931</b>	<b>-</b>	<b>(3 434 656)</b>	<b>(575 289)</b>	<b>7 806 986</b>
Prix moyen d'exercice (en euros)		27,64	-	26,37	30,13	28,02
Cours moyen de levée (en euros)				33,36		

Mouvements sur plans de stock-options Publicis Groupe au cours de l'exercice 2009

Actions de 0,40 euro nominal	Prix d'exercice des options (en euros)	Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2008	Options attribuées en 2009	Options levées en 2009	Options annulées ou prescrites en 2009	Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2009
10 <sup>e</sup> tranche	43,55	100 000	-	-	-	100 000
11 <sup>e</sup> tranche	33,18	353 000	-	-	(10 000)	343 000
13 <sup>e</sup> tranche	29,79	85 200	-	-	(8 000)	77 200
14 <sup>e</sup> tranche	32,43	5 000	-	-	-	5 000
15 <sup>e</sup> tranche	29,79	220 000	-	-	-	220 000
16 <sup>e</sup> tranche	24,82	480 067	-	-	(1 667)	478 400
17 <sup>e</sup> tranche	24,82	3 719 299	-	(110 262)	(293 991)	3 315 046
19 <sup>e</sup> tranche	24,82	1 227 571	-	(19 091)	(48 272)	1 160 208
20 <sup>e</sup> tranche	24,76	417 596	-	(6 677)	(15 729)	395 190
21 <sup>e</sup> tranche	29,27	100 000	-	-	-	100 000
22 <sup>e</sup> tranche	29,27	7 965 250	-	-	(3 144 679)	4 820 571
23 <sup>e</sup> tranche	31,31	1 422 233	-	-	(619 917)	802 316
<b>TOTAL DES TRANCHES</b>		<b>16 095 216</b>	<b>-</b>	<b>(136 030)</b>	<b>(4 142 255)</b>	<b>11 816 931</b>
Prix moyen d'exercice (en euros)		28,02	-	24,82	29,20	27,64
Cours moyen de levée (en euros)				23,30		

### Détermination de la juste valeur des options attribuées au cours des trois derniers exercices

Aucune attribution d'options n'a eu lieu durant les trois derniers exercices.

### Plans d'actions gratuites Publicis Groupe

#### Caractéristiques des plans d'actions gratuites Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2011

Actions de 0,40 euro nominal	Bénéficiaires	Date d'attribution initiale	Nombre d'actions restant à attribuer définitivement au 30 décembre 2011	Date d'attribution définitive <sup>(1)</sup>	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan de co-investissement	France	19/03/2009	804 194	19/03/2012	0,22
Plan de co-investissement	Hors France	19/03/2009	2 320 678	19/03/2013	1,22
Plan France 2009 - tous salariés France	France	20/05/2009	-	20/05/2011	-
Plan LTIP 2010	France	19/08/2010	86 550	19/08/2013	1,64
Plan LTIP 2010	Hors France	19/08/2010	510 200	19/08/2014	2,64
Plan LTIP 2010-2012 (membres du Directoire)	France	22/09/2010	152 000	22/09/2013	1,73
Plan LTIP 2010-2012 (membres du Directoire)	Hors France	22/09/2010	100 000	22/09/2014	2,73
Plan États-Unis 2010 - tous salariés US	États-Unis	01/12/2010	479 800	01/12/2014	2,92
Plan LTIP 2011	France	19/04/2011	89 950	19/04/2014	2,30
Plan LTIP 2011	Hors France	19/04/2011	552 750	19/04/2015	3,30
Plan monde 2011 - tous salariés des pays concernés	Espagne, Italie	01/12/2011	79 050	01/12/2013	1,92
Plan monde 2011 - tous salariés des pays concernés	14 pays <sup>(2)</sup>	01/12/2011	454 650	01/12/2015	3,92
<b>TOTAL DES PLANS D' ACTIONS GRATUITES</b>			<b>5 629 822</b>		

(1) Après cette date, les bénéficiaires français doivent respecter une période d'indisponibilité supplémentaire de deux ans.

(2) Les pays concernés sont : Allemagne, Belgique, Brésil, Canada, Danemark, Finlande, Inde, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Suède.

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 : co-investissement (seulement pour la moitié des actions attribuées en ce qui concerne les bénéficiaires non membres du Directoire), LTIP 2010, LTIP 2010-2012, LTIP 2011.



Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours de l'exercice 2011

Actions de 0,40 euro nominal	Bénéficiaires	Nombre d'actions restant à attribuer définitivement au 31 décembre 2010	Actions attribuées en 2011	Actions annulées ou prescrites ou transférées <sup>(1)</sup> en 2011	Actions ayant fait l'objet d'une attribution définitive en 2011	Nombre d'actions restant à attribuer définitivement au 31 décembre 2011
Plan de co-investissement	France	810 864	-	(6 670)	-	804 194
Plan de co-investissement	Hors France	2 497 844	-	(177 166)	-	2 320 678
Plan France 2009 - tous salariés France	France	159 975	-	(9 400)	(150 575)	-
Plan LTIP 2010	France	99 050	-	(12 500)	-	86 550
Plan LTIP 2010	Hors France	554 500	-	(44 300)	-	510 200
Plan LTIP 2010-2012 (membres du Directoire)	France	152 000	-	-	-	152 000
Plan LTIP 2010-2012 (membres du Directoire)	Hors France	100 000	-	-	-	100 000
Plan États-Unis 2010 - tous salariés US	États-Unis	638 950	-	(159 150)	-	479 800
Plan LTIP 2011	France	-	96 950	(7 000)	-	89 950
Plan LTIP 2011	Hors France	-	577 700	(24 950)	-	552 750
Plan monde 2011 - tous salariés des pays concernés	Espagne, Italie	-	79 050	-	-	79 050
Plan monde 2011 - tous salariés des pays concernés	14 pays <sup>(2)</sup>	-	454 650	-	-	454 650
<b>TOTAL DES PLANS D'ACTIONS GRATUITES</b>		<b>5 013 183</b>	<b>1 208 350</b>	<b>(441 136)</b>	<b>(150 575)</b>	<b>5 629 822</b>

(1) Il s'agit de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

(2) Les pays concernés sont : Allemagne, Belgique, Brésil, Canada, Danemark, Finlande, Inde, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Suède.

Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours de l'exercice 2010

Actions de 0,40 euro nominal	Bénéficiaires	Nombre d'actions restant à attribuer définitivement au 31 décembre 2009	Actions attribuées en 2010	Actions annulées ou prescrites en 2010	Actions ayant fait l'objet d'une attribution définitive en 2010	Nombre d'actions restant à attribuer définitivement au 31 décembre 2010
Plan de co-investissement	France	831 000	-	(20 136)	-	810 864
Plan de co-investissement	Hors France	2 713 176	-	(215 332)	-	2 497 844
Plan France 2009 - tous salariés France	France	185 575	-	(25 600)	-	159 975
Plan LTIP 2010	France	-	100 150	(1 100)	-	99 050
Plan LTIP 2010	Hors France	-	567 450	(12 950)	-	554 500
Plan LTIP 2010-2012 (membres du Directoire)	France	-	152 000	-	-	152 000
Plan LTIP 2010-2012 (membres du Directoire)	Hors France	-	100 000	-	-	100 000
Plan États-Unis 2010 - tous salariés US	États-Unis	-	658 400	(19 450)	-	638 950
<b>TOTAL DES PLANS D'ACTIONS GRATUITES</b>		<b>3 729 751</b>	<b>1 578 000</b>	<b>(294 568)</b>	<b>-</b>	<b>5 013 183</b>

Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours de l'exercice 2009

Actions de 0,40 euro nominal	Bénéficiaires	Nombre d'actions restant à attribuer définitivement au 31 décembre 2008	Actions attribuées en 2009	Actions annulées ou prescrites en 2009	Actions ayant fait l'objet d'une attribution définitive en 2009	Nombre d'actions restant à attribuer définitivement au 31 décembre 2009
Plan de co-investissement	France	-	831 000	-	-	831 000
Plan de co-investissement	Hors France	-	2 713 176	-	-	2 713 176
Plan France 2009 - tous salariés France	France	-	210 125	(24 550)	-	185 575
<b>TOTAL DES PLANS D' ACTIONS GRATUITES</b>		<b>-</b>	<b>3 754 301</b>	<b>(24 550)</b>	<b>-</b>	<b>3 729 751</b>

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<sup>er</sup> 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 2011, le nombre d'actions gratuites restant à attribuer définitivement s'élève à 159 044.

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 2011

Date du Directoire	LTIP 2011		Plan 2011 - salariés monde	
	19 avril 2011		1 <sup>er</sup> décembre 2011	
	France <sup>(1)</sup>	Hors France <sup>(1)</sup>	Italie/Espagne	Reste du monde <sup>(2)</sup>
Nombre d'actions attribuées à l'origine	96 950	577 700	79 050	454 650
Valorisation initiale de l'action attribuée (en euros)	35,45	34,60	33,87	32,04
Hypothèses :				
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	37,71	37,71	35,47	35,47
Période d'acquisition (en années)	3	4	2	4
Période d'incessibilité (en années)	2	-	3	-

(1) Actions conditionnelles dont l'attribution définitive est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition et à la réalisation d'objectifs fixés pour l'année 2011.

(2) Les pays concernés sont : Allemagne, Belgique, Brésil, Canada, Danemark, Finlande, Inde, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Suède.

ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2010

Date du Directoire	Plan 2010 salariés US	LTIP 2010-2012 (membres du Directoire)		LTIP 2010	
	1 <sup>er</sup> décembre 2010	22 septembre 2010		19 août 2010	
	États-Unis	France	Hors France	France	Hors France
Nombre d'actions attribuées à l'origine	658 400	152 000	100 000	100 150	567 450
Valorisation initiale de l'action attribuée (en euros)	31,60	32,80	31,98	32,36	31,55
Hypothèses :					
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	34,57	34,95	34,95	34,51	34,51
Période d'acquisition (en années)	4	3	4	3	4
Période d'incessibilité (en années)	-	2	-	2	-



## ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2009

	Salariés Razorfish	Plan 2009 - salariés France	Plan de « co-investissement »	
	1 <sup>er</sup> décembre 2009	20 mai 2009	France	Hors France
Date du Directoire	Monde	France	France	Hors France
Nombre d'actions attribuées à l'origine	493 832	210 125	831 000	2 713 176
Valorisation initiale de l'action attribuée (en euros)	19,95 à 25,31	21,90	16,56	15,90
Hypothèses :				
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros) <sup>(1)</sup>	25,91	23,09	18,37	18,37
Période d'acquisition (en années)	0 à 9	2	3	4
Période d'incessibilité (en années)	-	2	2	-

(1) La date d'attribution correspond à la date à laquelle les parties ont eu une compréhension commune des caractéristiques et conditions de l'accord. Pour ce qui est des actions attribuées dans le cadre du plan de co-investissement, celle-ci correspond à la période de souscription des actions LionLead qui s'est déroulée du 16 au 27 février 2009.

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 et d'actions gratuites 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 2011

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 2011	Dont exerçables au 31 décembre 2011	Date limite de levée		Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
	min	max	min	max			min	max	
<b>Plans Digitas</b>									
2000	03/04/2000	01/02/2001	13,73	50,65	-	-	03/04/2010	01/02/2011	-
2001	01/03/2001	24/01/2007	5,08	35,42	318 418	318 418	01/03/2011	24/01/2017	3,86
2005 UK	01/06/2005	01/12/2006	21,70	35,42	5 338	5 338	01/06/2015	01/12/2016	5,00
<b>Plans Modem Media</b>									
1997	26/03/1997	29/09/2004	18,30	19,18	370	370	01/01/2008	29/09/2014	3,25
1999	12/04/2000	22/06/2004	2,62	54,05	2 559	2 559	12/04/2010	22/06/2014	2,18
<b>TOTAL TRANCHES</b>					<b>326 685</b>	<b>326 685</b>			
Prix moyen d'exercice (en euros)					25,27	25,27			

Mouvements sur plans de stock-options Digita au cours de l'exercice 2011

Actions de 0,40 euro nominal	Prix d'exercice des options (en euros)		Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2010	Options levées en 2011	Options annulées ou prescrites en 2011	Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2011
	min	max				
<b>Plans Digita</b>						
2000	13,73	50,65	9 416	-	(9 416)	-
2001	5,08	35,42	434 799	(83 651)	(32 730)	318 418
2005 UK	21,70	35,42	6 189	-	(851)	5 338
<b>Plans Modem Media</b>						
1997	18,30	19,18	370	-	-	370
1999	2,62	54,05	2 853	-	(294)	2 559
<b>TOTAL TRANCHES</b>			<b>453 627</b>	<b>(83 651)</b>	<b>(43 291)</b>	<b>326 685</b>
Prix moyen d'exercice (en euros)			22,99	16,22	18,93	25,27
Prix moyen de levée (en euros)				36,29		

Mouvements sur plans de stock-options Digita au cours de l'exercice 2010

Actions de 0,40 euro nominal	Prix d'exercice des options (en euros)		Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2009	Options levées en 2010	Options annulées ou prescrites en 2010	Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2010
	min	max				
<b>Plans Digita</b>						
1999	21,36	21,36	10 061	(109)	(9 952)	-
2000	13,73	50,65	44 284	(63)	(34 805)	9 416
2001	5,08	35,42	549 835	(87 765)	(27 271)	434 799
2005 UK	21,70	35,42	7 040	(851)	-	6 189
<b>Plans Modem Media</b>						
1997	18,30	19,18	370	-	-	370
1999	2,62	54,05	5 232	(187)	(2 192)	2 853
2000	16,35	16,35	1 191	-	(1 191)	-
<b>TOTAL TRANCHES</b>			<b>618 013</b>	<b>(88 975)</b>	<b>(75 411)</b>	<b>453 627</b>
Prix moyen d'exercice (en euros)			23,87	17,74	33,01	22,99
Prix moyen de levée (en euros)				33,36		



### Mouvements sur plans de stock-options Digitas au cours de l'exercice 2009

Actions de 0,40 euro nominal	Prix d'exercice des options (en euros)		Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2008	Options levées en 2009	Options annulées ou prescrites en 2009	Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2009
	min	max				
<b>Plans Digitas</b>						
1999	21,36	21,36	25 188	(2 974)	(12 153)	10 061
2000	13,73	50,65	47 228	(315)	(2 629)	44 284
2001	5,08	35,42	769 648	(114 370)	(75 443)	549 835
2005 UK	21,70	35,42	5 784	(211)	1 467	7 040
<b>Plans Modem Media</b>						
1997	18,30	19,18	1 840	-	(1 470)	370
1999	2,62	54,05	5 657	(88)	(337)	5 232
2000	16,35	16,35	1 191	-	-	1 191
<b>TOTAL TRANCHES</b>			<b>856 536</b>	<b>(147 958)</b>	<b>(90 565)</b>	<b>618 013</b>
Prix moyen d'exercice (en euros)			22,22	13,04	18,73	23,87
Prix moyen de levée (en euros)				23,30		

### 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 2011 de ces plans s'élève à 26 millions d'euros hors impôt et charges sociales contre 26 millions d'euros pour l'exercice 2010 et 24 millions d'euros pour l'exercice 2009 (cf. note 3 « Charges de personnel »).

Pour ce qui est des plans d'actions gratuites attribuées sous condition de performance hors marché, dont les droits sont encore en cours d'acquisition au 31 décembre 2011, la probabilité d'atteinte des objectifs retenue pour l'exercice 2011 a été la suivante :

- Plan de « co-investissement » (mars 2009) : 100 %
- Plans LTIP 2010, LTIP 2010-2012, LTIP 2011 : 100 %

## Note 29 Informations relatives aux parties liées

Les opérations suivantes ont été réalisées avec des parties liées :

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
	Revenu <sup>(1)</sup>	Revenu <sup>(1)</sup>	Revenu <sup>(1)</sup>
Dentsu	5	13	23

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

(en millions d'euros)	2011		2010		2009	
	Créances/ prêts	Dettes fournisseurs et financières	Créances/ prêts	Dettes fournisseurs et financières	Créances/ prêts	Dettes fournisseurs et financières
Dentsu	6	4	9	4	11	7
Somupi	4	-	7	-	2	-
Bromley	-	-	-	-	1	-

### Termes et conditions des transactions avec les parties liées

- Le 30 novembre 2003, Publicis Groupe SA et Dentsu ont conclu un pacte consécutif aux engagements pris dans le cadre de l'accord de fusion du 7 mars 2002 entre Publicis Groupe et ses filiales Philadelphia Merger Corp. et Philadelphia Merger LLC d'une part et Bcom3 Group, Inc. d'autre part, au terme duquel Philadelphia Merger Corp a absorbé par voie de fusion Bcom3. Les principales dispositions de ces engagements ont été décrites dans la note d'opération sur le rapprochement avec Bcom3 qui a fait l'objet d'un visa numéro 02-564 de la COB en date du 16 mai 2002.

Le pacte comprend des clauses relatives à la Direction de Publicis Groupe (composition du Conseil de surveillance, changement de la forme sociale et représentation de Dentsu au Comité d'audit), des clauses concernant le transfert des actions et des bons de souscription d'actions Publicis Groupe SA détenues par Dentsu avec notamment une limitation de la participation de Dentsu à 15 % des droits de vote de Publicis Groupe SA. Il prévoit en outre une clause antidilution en faveur de Dentsu et une clause relative au maintien de mise en équivalence comptable de la participation du groupe Publicis par Dentsu. Ce pacte prendra fin le 12 juillet 2012 sauf accord des parties pour le reconduire dix ans. Il a fait l'objet d'une communication au travers des « Décisions et Informations de l'AMF » en date du 9 janvier 2004 sous le numéro 204C0036.

Par ailleurs, Publicis Groupe SA a racheté en 2010 un bloc de 7 500 000 de ses propres actions, détenues au travers de la SEP Dentsu-E. Badinter, pour un prix total de 218 millions d'euros auprès de Dentsu Inc., en vue de leur annulation.

- 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,
  - dans le cadre de l'émission des Océanes 2014, un contrat de garantie et de placement et un contrat d'assistance ont été conclus en juin 2009 avec un syndicat bancaire dirigé notamment par BNP Paribas et Société Générale,
  - 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,
  - une convention de mandat de placement a été signée avec BNP Paribas résultant de l'offre publique d'échange sur l'Eurobond 2012 lancée le 2 décembre 2009 et de l'émission d'un nouvel emprunt Eurobond 2015.



## 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)	2011	2010	2009
Rémunération brute totale <sup>(1)</sup>	(11)	(7)	(12)
Avantages postérieurs à l'emploi <sup>(2)</sup>	5	(1)	(1)
Indemnités de départ ou de fin de contrat <sup>(3)</sup>	-	-	-
Autres avantages à long terme <sup>(4)</sup>	(2)	(5)	2
Paieement en actions <sup>(5)</sup>	(4)	(2)	(2)

(1) Rémunérations, primes, indemnités, jetons de présence et avantages en nature payés au cours de l'exercice.

(2) Variation des provisions pour retraites (impact net sur le compte de résultat).

(3) Charge enregistrée au compte de résultat au titre des provisions pour indemnités de départ ou de fin de contrat.

(4) Charge enregistrée au compte de résultat au titre des provisions pour rémunérations et bonus conditionnels différés.

(5) 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 2011 au titre des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme concernant les dirigeants s'élève à 30 millions d'euros (ce montant était de 33 millions d'euros au 31 décembre 2010 et de 25 millions d'euros au 31 décembre 2009).

## Note 30 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

## Note 31 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau

Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2011 et 2010 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)		%	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
<b>Audit</b>												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
Publicis Groupe SA (société mère)	0,7	0,7	11 %	13 %	0,4	0,4	10 %	10 %	1,1	1,1	10 %	12 %
Filiales	4,1	3,9	63 %	71 %	3,3	3,3	78 %	83 %	7,4	7,2	69 %	76 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>4,8</b>	<b>4,6</b>	<b>74 %</b>	<b>84 %</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>	<b>88 %</b>	<b>93 %</b>	<b>8,5</b>	<b>8,3</b>	<b>79 %</b>	<b>88 %</b>
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes												
Publicis Groupe SA (société mère)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Filiales	1,6	0,4	25 %	7 %	0,4	0,2	10 %	5 %	2,0	0,6	19 %	6 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>1,6</b>	<b>0,4</b>	<b>25 %</b>	<b>7 %</b>	<b>0,4</b>	<b>0,2</b>	<b>10 %</b>	<b>5 %</b>	<b>2,0</b>	<b>0,6</b>	<b>19 %</b>	<b>6 %</b>
<b>Autres prestations</b>												
Fiscal	0,1	0,5	1 %	9 %	0,1	0,1	2 %	2 %	0,2	0,6	2 %	6 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>0,1</b>	<b>0,5</b>	<b>1 %</b>	<b>9 %</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>2 %</b>	<b>2 %</b>	<b>0,2</b>	<b>0,6</b>	<b>2 %</b>	<b>6 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6,5</b>	<b>5,5</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>4,2</b>	<b>4,0</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>10,7</b>	<b>9,5</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>



## Note 32 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2011

### 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
Publicis Conseil	99,61 %	99,61 %	France
Publicis Activ France	99,96 %	99,57 %	France
Publicis Dialog	100,00 %	99,61 %	France
Publicis Consultants I France	100,00 %	99,97 %	France
Leo Burnett	100,00 %	100,00 %	France
SCAP	100,00 %	99,61 %	France
VivaKi Performance	100,00 %	100,00 %	France
Metrobus publicité	67,00 %	67,00 %	France
VivaKi Communication	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Net	99,99 %	99,59 %	France
World Advertising Movies	99,87 %	99,87 %	France
Drugstore Champs-Élysées	100,00 %	100,00 %	France
Global Event Management	100,00 %	99,61 %	France
Mediavision <sup>(2)</sup>	66,62 %	66,61 %	France
PLB <sup>(2)</sup>	100,00 %	100,00 %	France
Saatchi & Saatchi	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Leo Burnett	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Zenithmedia Dusseldorf	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Optimedia Gesellschaft für Media-Services	100,00 %	100,00 %	Allemagne
VivaKi <sup>(1)</sup>	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Neue Digitale/Razorfish	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Publicis Hamburg	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Publicis Red Lion <sup>(1)(2)</sup>	100,00 %	100,00 %	Allemagne
ZenithOptimedia Australia	100,00 %	60,20 %	Australie
Saatchi & Saatchi Communications Australia	100,00 %	100,00 %	Australie
Starcom MediaVest Group	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Mojo	100,00 %	60,20 %	Australie
Publicis Loyalty	100,00 %	60,20 %	Australie
Leo Burnett	100,00 %	100,00 %	Australie
Duval Guillaume	100,00 %	100,00 %	Belgique
Publicis Brasil Comunicação	100,00 %	100,00 %	Brésil
Finance Nazca Saatchi & Saatchi Publicidade	53,00 %	53,00 %	Brésil
Leo Burnett Publicidade e Propaganda	99,99 %	99,99 %	Brésil
Talent <sup>(2)</sup>	60,00 %	60,00 %	Brésil
AG2 Agencia de Inteligencia Digital SA <sup>(2)</sup>	62,44 %	62,44 %	Brésil
DPZ Duailibi Petit Zaragoza Propaganda <sup>(2)</sup>	70,00 %	70,00 %	Brésil
Publicis Canada	70,00 %	70,00 %	Canada
Leo Burnett Company	100,00 %	100,00 %	Canada
ZenithOptimedia	100,00 %	100,00 %	Canada
TMG MacManus	100,00 %	100,00 %	Canada
Saatchi & Saatchi Great Wall Advertising	100,00 %	100,00 %	Chine
Leo Burnett	100,00 %	100,00 %	Chine
Leo Burnett Shanghai Advertising	70,00 %	70,00 %	Chine
Publicis Advertising	85,00 %	85,00 %	Chine

## COMPTES CONSOLIDÉS - EXERCICE 2011

Notes annexes aux états financiers consolidés

# 4

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Shanghai Genedigi Brand Management <sup>(2)</sup>	100,00 %	100,00 %	Chine
Saatchi & Saatchi Services <sup>(2)</sup>	100,00 %	100,00 %	Chine
Leo Burnett	100,00 %	100,00 %	Colombie
Publicis Comunicacion España	100,00 %	100,00 %	Espagne
Optimedia	100,00 %	100,00 %	Espagne
Zenith Media	100,00 %	100,00 %	Espagne
Starcom MediaVest Group Iberia <sup>(2)</sup>	100,00 %	100,00 %	Espagne
Publicis USA	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis & Hal Riney	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis NY	96,69 %	96,69 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi North America	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Conill Advertising	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi X	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Company	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Detroit	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Martin Retail Group	70,00 %	70,00 %	États-Unis
Arc Worldwide	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Fallon Group	100,00 %	100,00 %	États-Unis
The Kaplan Thaler Group	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Manning Selvage & Lee	100,00 %	100,00 %	États-Unis
SCAP	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Medicus Group International	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi Healthcare Communications	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Touchpoint Solutions	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Starcom MediaVest Group	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Optimedia International U.S.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Zenith Media Services	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Digitas	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Kekst and Company	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Big Fuel Communications <sup>(2)</sup>	51,00 %	51,00 %	États-Unis
Rosetta Marketing Group <sup>(2)</sup>	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Level Studios <sup>(2)</sup>	100,00 %	100,00 %	États-Unis
VNC Communications <sup>(2)</sup>	100,00 %	100,00 %	États-Unis
VivaKi	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Razorfish	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Razorfish Philadelphia	100,00 %	100,00 %	États-Unis
TLG India	100,00 %	100,00 %	Inde
Solutions Integrated Marketing Services	60,00 %	60,00 %	Inde
Red Lion Communications	100,00 %	100,00 %	Italie
ZenithOptimediaGroup <sup>(2)</sup>	100,00 %	100,00 %	Italie
Saatchi & Saatchi	100,00 %	100,00 %	Italie
Leo Burnett Company	100,00 %	100,00 %	Italie
Beacon Communications KK	66,00 %	66,00 %	Japon
MMS Communications KK	100,00 %	100,00 %	Japon
Starcom Worldwide	100,00 %	100,00 %	Mexique
Leo Burnett	100,00 %	100,00 %	Mexique
Lion Communications	100,00 %	100,00 %	Mexique
Saatchi & Saatchi	100,00 %	100,00 %	Nouvelle-Zélande
NME Media	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
Starcom	100,00 %	100,00 %	Pologne
Publicis	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni



Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Saatchi & Saatchi Group	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Leo Burnett	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Fallon London	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Healthcare Communications Group	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
PGM Media Services	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
ZenithOptimedia	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Razorfish	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Blueprint <sup>(2)</sup>	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Stocks Austin Sice <sup>(2)</sup>	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Zenith Optimedia International <sup>(2)</sup>	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Chemistry Communications Group <sup>(2)</sup>	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Leo Burnett	100,00 %	100,00 %	Russie
OOO Publicis United	100,00 %	100,00 %	Russie
Publicis Groupe Media Eurasia	100,00 %	100,00 %	Russie
MMS Communications Singapore	100,00 %	100,00 %	Singapour
JKL	100,00 %	100,00 %	Suède
Starcom Sweden <sup>(2)</sup>	97,27 %	97,27 %	Suède
Publicis Communications Schweiz	100,00 %	100,00 %	Suisse
Saatchi & Saatchi	100,00 %	100,00 %	Suisse
Star Reachers Group Company	100,00 %	100,00 %	Thaïlande
Leo Burnett	100,00 %	100,00 %	EAU
Starcom MediaVest Group	100,00 %	100,00 %	EAU

(1) Changement de dénomination sociale :

Dénomination 2011	Dénomination 2010	Pays
Publicis Red Lion	Publicis Deutschland	Allemagne
Vivaki	Vivaki Services	Allemagne

(2) Sociétés figurant dans la liste 2011 qui ne figuraient pas dans la liste 2010 : entités dont le revenu de l'exercice est devenu supérieur au seuil de publication :

Dénomination 2011	Pays
Mediavision	France
PLB	France
Publicis Red Lion	Allemagne
Talent	Brésil
AG2 Agencia de Inteligencia Digital SA	Brésil
DPZ Duailibi Petit Zaragoza Propaganda	Brésil
Shanghai Genedigi Brand Management	Chine
Saatchi & Saatchi Services	Chine
Starcom MediaVest Group Iberia	Espagne
Big Fuel Communications	États-Unis
Rosetta Marketing Group	États-Unis
Level Studios	États-Unis
VNC Communications	États-Unis
ZenithOptimediaGroup	Italie
Publicis Blueprint	Royaume-Uni
Stocks Austin Sice	Royaume-Uni
Zenith Optimedia International	Royaume-Uni
Chemistry Communications Group	Royaume-Uni
Starcom Sweden	Suède

## B) Sociétés consolidées par mise en équivalence

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
BBH Communications	49,00 %	49,00 %	Royaume-Uni
Bromley Communications	49,00 %	49,00 %	États-Unis
Burrell Communications Group	49,00 %	49,00 %	États-Unis
Dentsu Razorfish	19,35 %	19,35 %	Japon



## 4.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

### Exercice clos le 31 décembre 2011

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 2011, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Publicis Groupe, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- la note 1.3 « Principes et méthodes comptables » des notes annexes aux états financiers consolidés expose notamment les règles et méthodes comptables relatives à la reconnaissance du revenu. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre Groupe, nous avons notamment vérifié le caractère approprié des méthodes comptables relatives à la reconnaissance du revenu et nous nous sommes assurés de la correcte application de ces méthodes ;
- votre Société a constitué des provisions tel que cela est décrit en note 20 « Provisions pour risques et charges » et en note 21 « Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi » des notes annexes aux états financiers consolidés. Ces notes exposent notamment les modalités de détermination et d'évaluation des provisions pour restructuration, provisions sur engagements immobiliers, provisions pour litiges et provisions pour obligations au titre des avantages au personnel. Notre appréciation de l'évaluation des provisions s'est fondée sur des tests liés à la procédure suivie par la Direction pour procéder à l'évaluation de ces éléments et sur la revue d'évaluations indépendantes effectuées à dire d'experts ;
- votre 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 hypothèses utilisées par la société et les experts indépendants ;
- 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 SA » 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.

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.



## COMPTES CONSOLIDÉS - EXERCICE 2011

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

4

### 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.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 9 février 2012

Les commissaires aux comptes

Loïc Wallaert

MAZARS

Anne-Laure Rousselou

ERNST & YOUNG et Autres

Jean Bouquot

Christine Staub

## COMPTES SOCIAUX – EXERCICE 2011

---



5.1	Compte de résultat	182	5.5	Résultats de la société Publicis Groupe SA au cours des cinq derniers exercices	209
5.2	Bilan au 31 décembre	183			
5.3	Tableau des flux de trésorerie	185	5.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	210
5.4	Notes annexes aux comptes de Publicis Groupe SA	186			

## 5.1 Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Note	2011	2010	2009
Production vendue (biens et services)	3	20 484	15 146	33 847
Reprises sur provisions et transferts de charges	4	31 340	41 405	2 141
<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		<b>51 824</b>	<b>56 551</b>	<b>35 988</b>
Autres achats et charges externes		(12 928)	(10 906)	(11 189)
Impôts, taxes et versements assimilés		(4 892)	(2 260)	(1 136)
Charges de personnel	5	(28 918)	(44 347)	(26 526)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(4 752)	(5 693)	(4 056)
Autres charges		(1 009)	(1 192)	(581)
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>		<b>(52 499)</b>	<b>(64 398)</b>	<b>(43 488)</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>(675)</b>	<b>(7 847)</b>	<b>(7 500)</b>
Produits financiers de participations		333 912	300 354	258 432
Intérêts et autres produits financiers		7 135	7 070	11 126
Reprises de provisions financières & transferts de charges		66 922	79 234	216 548
<b>TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS</b>		<b>407 969</b>	<b>386 658</b>	<b>486 106</b>
Dotations aux amortissements et aux provisions		(64 584)	(79 427)	(77 627)
Intérêts et autres charges financières		(116 553)	(118 173)	(117 086)
<b>TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES</b>		<b>(181 137)</b>	<b>(197 600)</b>	<b>(194 713)</b>
Quote-part de résultats de sociétés de personnes		1 893	1 775	1 044
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>6</b>	<b>228 725</b>	<b>190 833</b>	<b>292 437</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>		<b>228 050</b>	<b>182 986</b>	<b>284 937</b>
Produits exceptionnels sur opérations en capital		599 841	22 192	4 446
<b>TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>		<b>599 841</b>	<b>22 192</b>	<b>4 446</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(71)	-	-
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		(477 201)	(6 967)	(23)
<b>TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>		<b>(477 272)</b>	<b>(6 967)</b>	<b>(23)</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>7</b>	<b>122 569</b>	<b>15 225</b>	<b>4 423</b>
<b>Impôts sur le résultat</b>	<b>8</b>	<b>28 196</b>	<b>37 717</b>	<b>30 332</b>
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>378 815</b>	<b>235 928</b>	<b>319 692</b>



## 5.2 Bilan au 31 décembre

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
<b>Immobilisations incorporelles :</b>				
Concessions et fonds de commerce		2 991	2 991	2 991
Amortissements		(559)	(519)	(478)
<b>Immobilisations corporelles :</b>				
	<b>9.1</b>			
Terrains		2 291	2 291	3 627
Constructions		3 044	3 044	11 463
Installations techniques, matériel et outillage industriels		1 133	6 969	6 969
Autres		21 120	20 762	19 504
Amortissements sur immobilisations corporelles		(9 973)	(17 611)	(21 859)
<b>Immobilisations financières :</b>				
Participations	9.2	5 190 603	5 668 748	5 670 521
Provision pour dépréciation des participations	9.2	(6 856)	(6 856)	(3 634)
Créances rattachées à des participations	9.3	1 601 954	1 091 287	1 054 598
Prêts et autres immobilisations financières		509	538	492
Provisions sur immobilisations financières		(32)	(32)	(32)
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>		<b>6 806 225</b>	<b>6 771 612</b>	<b>6 744 162</b>
Clients et comptes rattachés		28 466	46 380	15 780
Autres créances		8 093	21 441	12 108
Valeurs mobilières de placement	10	225 863	276 996	300 882
Disponibilités		17	14	56
<b>ACTIF CIRCULANT</b>		<b>262 439</b>	<b>344 831</b>	<b>328 826</b>
Charges constatées d'avance		431	323	0
Charges à répartir sur plusieurs exercices	11	10 990	10 394	13 559
Primes de remboursement des obligations	12	14 790	17 972	25 768
Écarts de conversion actif	13	53 375	61 161	68 531
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>7 148 250</b>	<b>7 206 293</b>	<b>7 180 846</b>

## COMPTES SOCIAUX – EXERCICE 2011

Bilan au 31 décembre

5

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Capital social		77 343	76 658	79 033
Prime d'émission et de fusion		2 528 730	2 481 710	2 649 191
Réserve légale		8 095	8 095	8 095
Report à nouveau		718 754	611 704	399 323
<b>CAPITAUX PROPRES AVANT RÉSULTAT</b>		<b>3 332 922</b>	<b>3 178 167</b>	<b>3 135 642</b>
Résultat de l'exercice		378 815	235 928	319 692
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>15</b>	<b>3 711 737</b>	<b>3 414 095</b>	<b>3 455 334</b>
Produits des émissions de titres participatifs (Orane)		524 094	571 739	619 384
<b>Autres fonds propres</b>	<b>16</b>	<b>524 094</b>	<b>571 739</b>	<b>619 384</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>17</b>	<b>176 780</b>	<b>162 331</b>	<b>125 734</b>
Emprunts obligataires	18	1 630 054	1 629 434	1 662 981
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	19	4	286	481
Emprunts et dettes financières divers	20	1 083 696	1 414 160	1 302 890
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		5 712	6 113	7 551
Dettes fiscales et sociales		15 538	5 945	3 606
Autres dettes		268	1 284	1 252
<b>DETTES</b>		<b>2 735 272</b>	<b>3 057 222</b>	<b>2 978 761</b>
Écart de conversion passif		367	906	1 633
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>7 148 250</b>	<b>7 206 293</b>	<b>7 180 846</b>



## 5.3 Tableau des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	2011	2010	2009
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>			
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>378 815</b>	<b>235 928</b>	<b>319 692</b>
Plus ou moins-values de cession d'actif	(127 618)	(15 413)	(3 565)
Dotation aux provisions (nettes de reprises)	15 351	40 760	(119 121)
Transfert au compte de charges à répartir, net d'amortissements	3 755	3 165	1 529
Amortissement prime de remboursement Océane et Eurobond	3 181	3 207	3 078
Capacité d'autofinancement	273 484	267 647	201 613
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	72 866	(1 035)	17 448
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ (I)</b>	<b>346 350</b>	<b>266 612</b>	<b>219 061</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(3 921)	(2 566)	(7 568)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-	19 250	-
Acquisitions nettes d'immobilisations financières <sup>(1)</sup>	-	-	408 860
Cessions de filiales	599 841	2 893	-
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (II)</b>	<b>595 920</b>	<b>19 577</b>	<b>401 292</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(128 818)	(107 312)	(107 350)
Nouveaux emprunts obligataires	-	-	718 750
Remboursements des emprunts obligataires et intérêts afférents	(55 468)	(67 659)	(99 406)
Augmentation des autres emprunts	-	58 268	-
Diminution des autres emprunts	(864 920)	-	(866 343)
Rachat d'actions propres	-	(290 396)	(599)
Cession d'actions propres	56 088	97 177	6 531
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (III)</b>	<b>(993 118)</b>	<b>(309 922)</b>	<b>(348 417)</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE (I +II +III)</b>	<b>(50 848)</b>	<b>(23 733)</b>	<b>271 936</b>
Trésorerie à l'ouverture	276 724	300 457	28 521
Trésorerie à la clôture	225 876	276 724	300 457
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>(50 848)</b>	<b>(23 733)</b>	<b>271 936</b>

(1) Le montant de 2009 comprend à hauteur de 449 239 milliers d'euros le transfert des actions propres, antérieurement classées en autres titres immobilisés, au compte de valeurs mobilières de placement (qui font partie de la trésorerie) suite à l'affectation de celles-ci aux plans de stock-options et d'actions gratuites.

## 5.4 Notes annexes aux comptes de Publicis Groupe SA

### SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

<b>Note 1</b>	<b>Faits caractéristiques de l'exercice</b>	<b>187</b>	<b>Note 14</b>	<b>Effectif moyen</b>	<b>192</b>
<b>Note 2</b>	<b>Principes, règles et méthodes comptables</b>	<b>187</b>	<b>Note 15</b>	<b>Capitaux propres</b>	<b>193</b>
	Comparabilité des comptes annuels	187	<b>Note 16</b>	<b>Autres fonds propres</b>	<b>194</b>
	Immobilisations incorporelles	187	<b>Note 17</b>	<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>194</b>
	Immobilisations corporelles	187	<b>Note 18</b>	<b>Emprunts obligataires</b>	<b>194</b>
	Immobilisations financières	187		Océane - 2,75 % actuariel janvier 2018	195
	Valeurs mobilières de placement	188		Océane - 3,125 % juillet 2014	195
	Emprunts obligataires	188		Eurobond - 4,125 % janvier 2012	195
	Provisions pour risques et charges	188		Eurobond - 4,25 % mars 2015	195
	Résultat financier	188	<b>Note 19</b>	<b>Banques et dettes auprès des établissements de crédit</b>	<b>195</b>
	Résultat exceptionnel	188	<b>Note 20</b>	<b>Emprunts et dettes financières divers</b>	<b>196</b>
<b>Note 3</b>	<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>189</b>	<b>Note 21</b>	<b>État des échéances des créances et des dettes</b>	<b>196</b>
<b>Note 4</b>	<b>Reprises sur provisions et transferts de charges</b>	<b>189</b>	<b>Note 22</b>	<b>Éléments concernant les entreprises liées et les participations</b>	<b>197</b>
<b>Note 5</b>	<b>Charges de personnel</b>	<b>189</b>	<b>Note 23</b>	<b>Engagements hors bilan</b>	<b>197</b>
<b>Note 6</b>	<b>Résultat financier</b>	<b>189</b>		Engagements hors bilan donnés	197
<b>Note 7</b>	<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>190</b>		Garanties contractuelles données	206
<b>Note 8</b>	<b>Impôt sur le résultat</b>	<b>190</b>		Engagements hors bilan reçus	206
<b>Note 9</b>	<b>Actif immobilisé</b>	<b>190</b>	<b>Note 24</b>	<b>Événements postérieurs à la clôture</b>	<b>207</b>
<b>9.1</b>	Immobilisations corporelles	190	<b>Note 25</b>	<b>Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2011</b>	<b>207</b>
<b>9.2</b>	Participations	190	A)	Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de Publicis Groupe	207
<b>9.3</b>	Créances rattachées à des participations	191	B)	Renseignements globaux sur toutes les filiales et participations	208
<b>Note 10</b>	<b>Valeurs mobilières de placement</b>	<b>191</b>			
<b>Note 11</b>	<b>Charges à répartir sur plusieurs exercices</b>	<b>192</b>			
<b>Note 12</b>	<b>Primes d'émission et de remboursement des obligations</b>	<b>192</b>			
<b>Note 13</b>	<b>Écart de conversion actif</b>	<b>192</b>			



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 2011, les événements significatifs suivants sont intervenus :

- rachat par Publicis Groupe Investments BV à Publicis Groupe SA d'une partie de ses propres actions, représentant 1,1 % du capital. Ces titres dont la valeur nette comptable dans les livres était de 477,1 millions d'euros ont été cédés au prix de 599,8 millions d'euros. La plus-value sur cette cession, qui représente 122,7 millions d'euros, est enregistrée en résultat exceptionnel ;
- signature en date du 13 juillet 2011 d'un nouveau crédit syndiqué multidevises de 1 200 millions d'euros à cinq ans (échéance juillet 2016). Ce crédit remplace le crédit syndiqué signé le 17 décembre 2004 et renouvelé en 2007 ;
- augmentation de capital par émission de 150 575 nouvelles actions afin de permettre la distribution de ces actions aux salariés français du Groupe dans le cadre du plan d'attribution d'actions gratuites de mai 2009. Cette augmentation a été suivie de l'augmentation habituelle de 1 562 129 actions en remboursement de la 7<sup>e</sup> tranche de l'Orane réalisée en septembre 2011.

## Note 2 Principes, règles et méthodes comptables

---

Les comptes annuels de l'exercice 2011 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 2011 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 ;
- 20 à 10 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

Ces provisions sont constituées pour faire face à des passifs prévisibles mais imprécis quant à leur montant ou leur échéance.

Ces provisions incluent notamment :

- une provision pour indemnités de fin de carrière, dont l'évaluation est réalisée par des experts indépendants ;
- une provision pour autres engagements conditionnels à long terme envers le personnel ;
- un solde de provision pour impôt sur la plus-value d'apport dégagée à l'occasion de la réorganisation des activités sur le territoire américain en 2000 ;
- une provision pour risques pour des travaux restant à réaliser dans l'immeuble du siège social à Paris ;
- une provision pour perte de change sur le prêt consenti à MMS UK en livres sterling ;
- une provision pour risque relative aux actions propres, destinée à couvrir la perte résultant de l'écart entre le prix de souscription et le prix de revient de ces actions lorsqu'elles ont été affectées à des plans d'achat ou à des plans d'actions gratuites ;
- une provision pour risque constituée afin de couvrir la perte future sur les attributions d'actions gratuites en cours d'acquisition, actions devant être servies par livraison d'actions existantes, non encore détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice.

## 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 fruits ;
- 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 2011 de Régie 1 (49 %), conformément aux stipulations expresses de ses statuts.

## 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.

De plus, afin de ne pas affecter la lisibilité du résultat courant, la Société comptabilise en résultat exceptionnel les dotations (reprises) de provisions sur titres de participations qui présenteraient, de par leur nature et leur montant, un caractère exceptionnel.



## 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 d'un programme de co-investissement. En 2009, ces refacturations étaient enregistrées en chiffre d'affaires.

## 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. Ces coûts représentent 25 591 milliers d'euros pour l'exercice 2011 (contre 43 009 milliers d'euros en 2010).

## Note 6 Résultat financier

(en milliers d'euros)	2011	2010	2009
Dividendes	284 858	250 254	207 293
Autres produits de participations	49 054	50 100	51 139
<b>Produits financiers de participations</b>	<b>333 912</b>	<b>300 354</b>	<b>258 432</b>
Autres produits financiers	5 708	2 459	6 494
Gains de change	1 427	4 611	4 632
<b>Intérêts et autres produits financiers</b>	<b>7 135</b>	<b>7 070</b>	<b>11 126</b>
Reprise de provision sur portefeuille titres	0	3 634	0
Reprise de provision pour dépréciation sur actions propres	0	0	131 999
Reprise de provision pour risque sur actions propres	5 521	7 164	0
Reprise sur autres provisions financières	61 401	68 436	84 549
<b>Reprises de provisions financières &amp; transfert de charges</b>	<b>66 922</b>	<b>79 234</b>	<b>216 548</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>407 969</b>	<b>386 658</b>	<b>486 106</b>
Provision pour risque sur actions propres	(4 301)	(5 521)	0
Dotation aux amortissements des emprunts obligataires	(5 242)	(5 274)	(4 604)
Dotation aux provisions pour perte de change	(53 372)	(60 863)	(68 436)
Dotation aux provisions pour dépréciation des titres de participation	0	(6 856)	(3 634)
Dotation aux autres provisions financières	(1 669)	(913)	(953)
<b>Dotations aux amortissements et aux provisions</b>	<b>(64 584)</b>	<b>(79 427)</b>	<b>(77 627)</b>
Charges sur emprunts obligataires	(55 808)	(50 228)	(43 798)
Autres charges financières	(59 411)	(64 236)	(68 343)
Pertes de change	(1 334)	(3 649)	(4 945)
<b>Intérêts et autres charges financières</b>	<b>(116 553)</b>	<b>(118 173)</b>	<b>(117 086)</b>
<b>TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>(181 137)</b>	<b>(197 600)</b>	<b>(194 713)</b>
Quote-part de résultats de sociétés de personnes	1 893	1 775	1 044
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>228 725</b>	<b>190 833</b>	<b>292 437</b>

## Note 7 Résultat exceptionnel

---

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 milliers d'euros.

Le résultat exceptionnel de l'exercice 2010 comprend la plus-value dégagée lors de la cession de l'immeuble de la rue du Dôme à Boulogne-Billancourt à hauteur de 14 243 milliers d'euros, ainsi que celle réalisée sur la vente des titres Europe 1 Immobilier (représentant une participation de 10 % du capital) pour 934 milliers d'euros.

Le résultat exceptionnel de l'exercice 2009 correspond à la plus-value dégagée lors du remboursement partiel, le 19 janvier 2009, de l'Océane 2018, remboursement qui a porté sur 2 241 811 obligations représentant 12,72 % du montant total initialement émis.

## Note 8 Impôt sur le résultat

---

L'exercice 2011 fait ressortir pour la Société seule, mère du groupe fiscal France (qui comprend 41 filiales), une perte fiscale de 9 267 milliers d'euros.

Suite au changement introduit par la loi de finance rectificative pour 2011 sur le plafonnement des déficits reportables, Publicis a comptabilisé une charge d'impôt de 14 366 milliers d'euros qui est venu réduire le gain d'intégration fiscale reconnu au titre de l'exercice 2011. Le gain d'intégration fiscale net de cette charge d'impôt supportée par Publicis s'élève à 28 196 milliers d'euros. Ce boni est, conformément aux conventions d'intégration fiscale signées avec les sociétés membres, enregistré en résultat dans les comptes de la société mère du groupe fiscal.

Le montant des déficits reportables, sans limitation dans le temps, du groupe fiscal France s'élève à 165 448 milliers d'euros au 31 décembre 2011.

## Note 9 Actif immobilisé

---

### 9.1 Immobilisations corporelles

Au cours de l'exercice 2011, des immobilisations ont été mises hors service pour une valeur brute de 9 318 milliers d'euros. Elles étaient amorties à hauteur de 9 246 milliers d'euros, leur valeur nette comptable figure en résultat exceptionnel pour 72 milliers d'euros.

En décembre 2010, Publicis Groupe SA a cédé l'immeuble dont elle était propriétaire au 7-15 rue du Dôme à Boulogne-Billancourt et dont la valeur nette était de 5 007 milliers d'euros.

### 9.2 Participations

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 sur cette cession, qui représente 122,7 millions d'euros est enregistrée en résultat exceptionnel.

Il n'y a pas eu de dotation ou de reprise de provision pour dépréciation de titres au cours de l'exercice 2011.

En mars 2010, Publicis Groupe SA avait cédé les 7 000 actions qu'elle détenait dans la société Europe 1 Immobilier, soit 10 % du capital de la société, et dont la valeur nette comptable était de 1 959 milliers d'euros.

À la clôture de l'exercice 2010, les provisions pour dépréciation des titres suivantes avaient varié comme indiqué ci-dessous :

- dotation sur titres Metrobus : 5 347 milliers d'euros ;
- dotation sur titres MRE : 1 509 milliers d'euros ;
- reprise sur titres MMS France Holdings : 3 634 milliers d'euros.

Il n'y avait pas eu de mouvement significatif dans les participations au cours de l'exercice 2009, excepté une dotation aux provisions pour dépréciation de 3 634 milliers d'euros sur les titres MMS France Holdings.

Rappelons par ailleurs qu'il avait été consenti, dans le cadre de l'acquisition de VivaKi Communications (ex-Business Interactif), des engagements de rachat au profit des bénéficiaires d'actions gratuites non exerçables à la clôture de l'offre obligatoire de retrait. Ces engagements, intégralement honorés au cours de l'exercice et des exercices précédents, figurent pour zéro au bilan au 31 décembre 2011, contre 1 017 milliers d'euros au 31 décembre 2010.



### 9.3 Créances rattachées à des participations

(en milliers d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Prêt à MMS UK	253 383	245 892	238 319
Prêts à MMS USA Holdings	821 755	797 425	743 493
Compte courant MMS France Holdings	134 839	31 021	60 246
Compte courant Publicis Finance Services	373 316	83	311
Autres créances	6 900	5 389	1 031
Intérêts à recevoir	11 761	11 477	11 198
<b>TOTAL</b>	<b>1 601 954</b>	<b>1 091 287</b>	<b>1 054 598</b>

L'augmentation des créances en 2011 s'explique essentiellement par le solde inhabituellement élevé des comptes courants de Publicis Finance Services et MMS France Holdings pour 508 155 milliers d'euros, lié à l'encaissement du produit de cession des titres Publicis Groupe Investments BV de 599 841 milliers d'euros en date du 30 décembre 2011.

### Note 10 Valeurs mobilières de placement

Au cours de l'année 2011, le contrat de liquidité conclu avec la Société Générale s'est poursuivi.

Les valeurs mobilières de placement se décomposent comme suit au 31 décembre 2011 :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Hors contrat de liquidité :			
• Actions propres	196 836	248 302	272 294
Dans le cadre du contrat de liquidité :			
• Sicav monétaires	28 672	28 694	28 488
• Actions propres	355	-	100
<b>TOTAL DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (VALEUR NETTE)</b>	<b>225 863</b>	<b>276 996</b>	<b>300 882</b>

Les mouvements de l'exercice hors contrat de liquidité et la situation à la clôture 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
<b>ACTIONS PROPRES DÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2010 <sup>(1)</sup></b>	<b>9 274 171</b>	<b>248 302</b>	<b>-</b>	<b>248 302</b>
Livraison d'action suite demande de conversion Océane 2014	(1)	-	-	-
Cessions (levées d'options)	(1 922 288)	(51 466)	-	(51 466)
<b>ACTIONS PROPRES DÉTENUES HORS CONTRAT DE LIQUIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>7 351 882</b>	<b>196 836</b>	<b>-</b>	<b>196 836</b>

## 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 2011, les charges à répartir se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2011
Frais d'émission de l'Océane 2014	4 536
Frais d'émission de l'Océane 2018	1 032
Frais d'émission de l'Eurobond 2012	35
Frais d'émission de l'Eurobond 2015	730
<b>TOTAL DES FRAIS D'ÉMISSION SUR EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>	<b>6 333</b>
Moins-value d'échange de l'Eurobond 2012 nette de la soulte encaissée lors du débouclage du swap de taux d'intérêts correspondant	716
Frais liés à la mise en place du crédit syndiqué	3 941
<b>TOTAL</b>	<b>10 990</b>

## Note 12 Primes d'émission et de remboursement des obligations

Elles s'élèvent respectivement à (valeur nette au 31 décembre 2011) :

- prime de remboursement : 14 729 milliers d'euros pour l'Océane 2018 ;
- prime d'émission : 61 milliers d'euros pour l'Eurobond 2012.

## Note 13 Écart de conversion actif

L'écart de conversion actif résulte essentiellement de la réévaluation du prêt de 211 652 milliers de livres consenti à MMS UK.

## 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			Montants successifs du capital (en milliers d'euros)	Nombre cumulé d'actions de la Société
		Nombre d'actions	Nominal (en milliers d'euros)	Prime d'émission et de fusion (en milliers d'euros)		
<b>SITUATION AU 1<sup>er</sup> JANVIER 2007</b>					<b>79 484</b>	<b>198 709 229</b>
2007	Levées d'options plan Publicis	226 970	91	2 180	79 575	198 936 199
	Remboursement Orane (3 <sup>e</sup> tranche)	1 562 129	625	47 020	80 200	200 498 328
	Rémunération de l'apport des titres Digitas France	1 889 026	755	62 149	80 955	202 387 354
2008	Levées d'options plan Publicis	71 500	29	670	80 984	202 458 854
	Annulation d'actions (février 2008)	(8 000 000)	(3 200)	(188 481)	77 784	194 458 854
	Remboursement Orane (4 <sup>e</sup> tranche)	1 562 129	624	47 020	78 408	196 020 983
2009	Remboursement Orane (5 <sup>e</sup> 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 <sup>e</sup> tranche)	1 562 129	625	47 020	76 658	191 645 241
2011	Création d'actions nouvelles dans le cadre d'attribution d'actions gratuites à l'ensemble des salariés France en 2009	150 575	60	-	76 718	191 795 816
	Remboursement Orane (7 <sup>e</sup> tranche)	1 562 129	625	47 020	77 343	193 357 945
<b>SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>					<b>77 343</b>	<b>193 357 945</b>

L'évolution des capitaux propres entre le 1<sup>er</sup> janvier 2011 et le 31 décembre 2011 s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	1 <sup>er</sup> janvier 2011	Affectation du résultat 2010	Augmentation de capital Orane	Augmentation de capital	Distribution de dividendes	Résultat 2011	31 décembre 2011
Capital social	76 658	-	625	60	-		77 343
Prime d'émission et de fusion	2 481 710	-	47 020		-		2 528 730
Réserve légale	8 095	-			-		8 095
Report à nouveau	611 704	235 928		(60)	(128 818)		718 754
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>3 178 167</b>	<b>235 928</b>	<b>47 645</b>	<b>-</b>	<b>(128 818)</b>		<b>3 332 922</b>
Résultat de l'exercice	235 928	(235 928)	-	-		378 815	378 815
<b>TOTAL</b>	<b>3 414 095</b>	<b>-</b>	<b>47 645</b>	<b>-</b>	<b>(128 818)</b>	<b>378 815</b>	<b>3 711 737</b>

## 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 milliers d'euros, cet emprunt a été réduit à 524 094 milliers d'euros suite au remboursement des sept premières tranches en septembre des années 2005 à 2011. Au 31 décembre 2011, il reste 1 562 129 Oranes de 335,50 euros nominal, donnant droit à recevoir 11 actions Publicis Groupe nouvelles ou existantes, à raison d'une par an du 1<sup>er</sup> septembre 2012 au 1<sup>er</sup> septembre 2022, soit un total de 17 183 419 actions à émettre. Corrélativement, la valeur unitaire de chaque Orane sera réduite de 30,5 euros par an à ces mêmes échéances.

Les Oranes portent intérêt au taux minimum de 0,82 % du nominal. Le coupon a été fixé pour la période septembre 2011- septembre 2013 et représente un intérêt annuel de 2,28 %.

## Note 17 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Montant au 1 <sup>er</sup> janvier 2011	Dotations 2011	Reprise 2011 (provision utilisée)	Reprise 2011 (provision non utilisée)	Montant au 31 décembre 2011
Provision pour impôts <sup>(1)</sup>	6 647		-	-	6 647
Provision pour indemnités de fin de carrière	4 850	3	-	(4 821)	32
Provision pour engagements conditionnels à long terme envers le personnel	24 024	2 307	-	-	26 331
Provision pour perte de change	60 863	53 372		(60 863)	53 372
Provision pour risque sur actions propres et attributions d'actions gratuites en cours d'acquisition <sup>(2) (3)</sup>	63 857	88 228		(63 857)	88 228
Autres provisions pour risques <sup>(4)</sup>	2 090	1 264	(1 184)	-	2 170
<b>TOTAL</b>	<b>162 331</b>	<b>145 174</b>	<b>(1 184)</b>	<b>(129 541)</b>	<b>176 780</b>

(1) Il s'agit de la provision pour impôt sur les plus-values d'apport dégagées sur les opérations de transfert de titres à Publicis USA Holdings, réalisées en mars 2000 en sursis d'imposition en vertu des dispositions de l'article 210-A du Code général des impôts. Une reprise a été faite en 2008.

(2) 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 ou à des plans d'actions gratuites, et d'autre part pour couvrir la perte future sur les attributions d'actions gratuites en cours d'acquisition, actions devant être servies par livraison d'actions existantes, non encore détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice.

(3) Les dotations et reprises relatives aux coûts supportés par Publicis Groupe au titre du plan de co-investissement sont présentées en charges de personnel conformément à l'avis du Conseil National de la Comptabilité n° 2008-17.

(4) Ces provisions incluent une provision pour des travaux de mise en conformité à réaliser dans l'immeuble du siège social à Paris qui s'élève à 1 693 milliers d'euros au 31 décembre 2011.

## Note 18 Emprunts obligataires

Nombre de titres (en milliers d'euros)	Catégorie d'emprunt	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
2 624 538	Océane 2,75 % - actuariel - janvier 2018	102 749	102 749	126 943
	Océane 2,75 % - prime de remboursement	35 541	35 541	43 910
25 761 646	Océane 3,125 % - juillet 2014	718 750	718 750	718 750
505 725	Eurobond 4,125 % - janvier 2012	505 725	505 725	505 725
253 242	Eurobond 4,250 % - mars 2015	253 242	253 242	253 242
	Total hors intérêts courus	1 616 007	1 616 007	1 648 570
	Intérêts courus	14 047	13 427	14 411
	<b>TOTAL AU BILAN</b>	<b>1 630 054</b>	<b>1 629 434</b>	<b>1 662 981</b>



### 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 une durée de 16 ans était composé 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 à hauteur de 62,36 % en février 2005 et de 6,52 % en février 2006, ramenant la dette globale à 215 millions d'euros. Les obligations restantes seront remboursées en totalité à leur date d'échéance, le 18 janvier 2018, pour un montant correspondant à 134,59 % du pair. Toutefois, elles peuvent être amorties de façon anticipée, soit par rachat en Bourse, soit par offres publiques d'achat ou d'échange, et cela à tout moment depuis le 18 janvier 2007. Les porteurs d'obligations auront la faculté de demander le remboursement anticipé le 18 janvier 2014. De plus, Publicis Groupe dispose d'un droit de procéder à un amortissement anticipé depuis le 18 janvier 2007, dans l'hypothèse où le cours de l'action dépasserait 125 % du prix de remboursement anticipé. Les porteurs d'obligations peuvent demander la conversion ou l'échange des obligations à tout moment depuis le 18 janvier 2002 jusqu'au septième jour ouvré précédant la date de maturité, à raison d'une action par obligation. Les actions émises pourront être, au choix de la Société, des actions nouvelles ou existantes.

### Océane - 3,125 % juillet 2014

L'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 est composé de 25 761 647 obligations de 27,90 euros (représentant une prime de 35,5 % 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 3,125 % l'an, payable semi-annuellement. Elles seront remboursées au pair le 30 juillet 2014 et pourront faire l'objet d'un remboursement anticipé au gré de Publicis Groupe sous certaines conditions. Les porteurs d'obligations peuvent demander la conversion ou l'échange des obligations jusqu'au 7<sup>e</sup> jour précédent la date de remboursement à raison de 1,003 action (suite à l'application de la clause d'ajustement de parité de conversion du fait de l'augmentation du dividende en 2011) par obligation. Les actions émises pourront être, au choix de la Société, des actions nouvelles ou existantes.

Publicis Groupe conserve la possibilité de rembourser par anticipation tout ou partie des obligations à tout moment à compter du 30 juillet 2012 si le cours de Bourse de l'action Publicis Groupe SA représente 130 % de la valeur nominale de l'obligation.

### Eurobond - 4,125 % janvier 2012

L'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 de 750 000 obligations de 1 000 euros de valeur nominale. Émis à 99,3 % de la valeur nominale, il était assorti d'une prime d'émission d'un montant total de 5 millions d'euros, amortie sur la durée de l'emprunt.

Suite à une offre publique d'échange, lancée le 2 décembre 2009 en vue d'allonger la durée de cette dette, 244 275 obligations ont été remboursées (représentant près de 33 % du montant total des obligations émises), pour un montant en principal de 244 millions d'euros, ramenant la dette globale à 506 millions d'euros, composée de 505 725 obligations.

Les obligations restantes seront 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.

## 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 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Emprunt à long terme auprès de Publicis Finance Services <sup>(1)</sup>	755 275	731 365	678 363
Emprunt à long terme auprès de Publicis Groupe Holdings <sup>(2)</sup>	300 000	300 000	300 000
Comptes courants, emprunts à court terme auprès des filiales et intérêts courus	23 776	377 834	313 729
Autres dettes	4 645	4 961	10 798
<b>TOTAL</b>	<b>1 083 696</b>	<b>1 414 160</b>	<b>1 302 890</b>

(1) Le 28 novembre 2007, Publicis Groupe a contracté un emprunt de 977 250 milliers de dollars auprès de Publicis Finance Services, filiale du Groupe qui gère le cash pool international, afin d'assurer une partie du financement du rachat auprès de Publicis Finance Services d'un prêt accordé à la filiale MMS USA Holdings pour l'acquisition de la société Digitas Inc. en début d'année 2007.

(2) L'emprunt de 300 000 milliers d'euros est un emprunt subordonné participatif accordé par Publicis Groupe Holdings le 5 octobre 2007 et d'une durée de 55 années.

## 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	1 630 054	519 772	971 992	138 290
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	4	4	-	-
Emprunts et dettes financières divers	1 083 696	783 696	-	300 000
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5 712	5 712	-	-
Dettes fiscales et sociales	15 538	15 538	-	-
Autres dettes	268	-	268	-
<b>TOTAL DES DETTES</b>	<b>2 735 272</b>	<b>1 324 722</b>	<b>972 260</b>	<b>438 290</b>



## 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
<b>Bilan</b>		Néant
Participations	5 183 747	
Créances rattachées à des participations	1 601 954	
Créances clients et comptes rattachés	28 430	
Autres créances	6 394	
Emprunts et dettes financières divers	1 079 621	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	120	
Dettes fiscales	3 630	
<b>Compte de résultat</b>		Néant
Production vendue (biens et services)	19 951	
Transfert de charges	25 591	
Autres achats et charges externes	(2 010)	
Produits financiers de participation	286 751	
Intérêts et autres produits financiers	49 054	
Quote-part de résultats de sociétés de personnes-produit	1 893	
Dotations aux provisions financières		
Intérêts et autres charges financières	(58 938)	
Charges exceptionnelles	(477 201)	
Produits exceptionnels	(599 841)	

## 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, à raison d'une action par obligation (d'une valeur de 39,15 euros à l'émission), à tout moment à compter du 18 janvier 2002 jusqu'au 7<sup>e</sup> jour ouvré précédant la date de maturité (janvier 2018). Compte tenu des remboursements anticipés intervenus en février 2005, janvier 2006, janvier 2009 et janvier 2010, Publicis Groupe a un engagement de livrer, en cas de demande de conversion, 2 624 538 actions qui peuvent être, au choix de Publicis Groupe, soit des actions nouvelles à émettre, soit des actions existantes qu'elle détiendrait en portefeuille.

De plus, les porteurs ont la possibilité de demander le remboursement anticipé en numéraire de tout ou partie des obligations dont ils sont propriétaires le 18 janvier 2014. Le prix de remboursement anticipé est calculé de telle sorte que le rendement brut actuariel annuel de l'obligation à la date de remboursement soit égal à 2,75 %.

De son côté, Publicis dispose d'un droit de procéder au remboursement anticipé de tout ou partie des obligations à tout moment dans le cas où le cours de Bourse de l'action Publicis Groupe SA représente 125 % du prix de remboursement anticipé.

##### ORANE - OBLIGATIONS REMBOURSABLES EN ACTIONS NOUVELLES OU EXISTANTES - SEPTEMBRE 2022

Après le remboursement des sept premières tranches de l'emprunt à la date anniversaire de l'emprunt depuis septembre 2005, chaque Orane donne droit à recevoir 11 actions Publicis Groupe nouvelles ou existantes, à raison d'une par an jusqu'au 20<sup>e</sup> anniversaire de l'emprunt. Publicis Groupe a donc un engagement de livrer 1 562 129 actions chaque année, de l'année 2012 à 2022, soit 17 183 419 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.



## COMPTES SOCIAUX – EXERCICE 2011

Notes annexes aux comptes de Publicis Groupe SA

### OCÉANE 2014 - 3,125 % - JUILLET 2014

Dans le cadre de l'Océane 2014, les porteurs d'obligations peuvent demander la conversion des obligations, à raison de 1,003 action (suite à l'application de la clause d'ajustement de parité de conversion du fait de l'augmentation du dividende en 2011) par obligation d'une valeur de 27,90 euros à l'émission, à tout moment jusqu'au 7<sup>e</sup> jour ouvré précédant la date de maturité (juillet 2014). Pour mémoire, le ratio de conversion avant la décision de l'Assemblée générale du 7 juin 2011 d'augmentation du dividende était d'une action par obligation. Publicis Groupe a donc un engagement de livrer, en cas de demande de conversion, 25 838 932 actions (contre 25 761 647 actions précédemment) qui pourront être au choix de Publicis Groupe, soit des actions nouvelles à émettre, soit des actions existantes qu'elle détiendrait en portefeuille.

Ces obligations sont normalement amortissables en totalité le 30 juillet 2014, par remboursement au pair. Cependant, Publicis Groupe conserve la possibilité de rembourser par anticipation tout ou partie des obligations à tout moment à compter du 30 juillet 2012 dans le cas où le cours de Bourse de l'action Publicis Groupe SA représente 130 % de la valeur nominale de l'obligation.

### EMPRUNT OBLIGATAIRE EUROBOND - 2012 ET 2015

En janvier 2005, Publicis Groupe a consenti un prêt long terme de 977 millions de dollars au profit de MMS USA Holdings, filiale détenue à 100 % par le Groupe.

Afin de se couvrir contre les variations futures du taux de change USD/euro, Publicis Groupe a procédé en janvier 2005 au swap de son émission obligataire Eurobond 2012 de 750 millions d'euros en un montant de 977 millions de dollars US.

Suite à la modification des termes du swap intervenue au cours de l'exercice 2006, l'émission à l'origine réalisée en taux fixe euro (nominal 4,125 %) a été swapée en taux variable dollar (6,33 % pour les deux derniers mois de l'exercice 2006). En septembre 2007, la partie change du swap a été débouclée dans le cadre global de la gestion de l'exposition des actifs nets du Groupe au risque de change.

En décembre 2009, le swap de taux sur l'Eurobond 2012 a été dénoué pour la partie qui a été échangée, le Groupe ayant à cette occasion encaissé une soulte de 8 millions d'euros sans impact sur le compte de résultat. Parallèlement, un nouveau swap taux fixe/taux variable euro a été mis en place sur le nouvel emprunt Eurobond 2015.

### Obligations liées aux bons de souscription d'actions (BSA)

L'exercice des bons de souscription, qui peut intervenir à tout moment entre le 24 septembre 2013 et le 24 septembre 2022, entraînera une augmentation de capital de Publicis Groupe. Après annulation de bons de souscription rachetés au cours des exercices 2005 et 2006, Publicis Groupe est engagé à créer (dans l'hypothèse où la totalité des BSA seraient exercés) 5 602 699 actions de 0,40 euro de nominal et 30,1 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 2011 ont les caractéristiques suivantes :

- 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<sup>er</sup> 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 seront livrées aux bénéficiaires en décembre 2013 (Espagne, Italie) et décembre 2015 (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 vus 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 dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2011. 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<sup>er</sup> 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 ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vus 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 a été effectuée en mars 2011 et a fixé à 100 % le taux d'atteinte des objectifs pour le LTIP2010. 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 elle deviendra 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<sup>er</sup> 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 aux salariés des entités françaises (mai 2009)

Dans le cadre de ce plan en France, 50 actions gratuites ont été attribuées le 20 mai 2009 à tous les salariés travaillant 50 % de leur temps ou plus dans une filiale française détenue à plus de 50 %. La livraison des actions était soumise à une condition de présence de deux ans : les actions gratuites ont été livrées aux bénéficiaires en mai 2011, date à laquelle ils en sont devenus propriétaires et peuvent exercer leurs droits d'actionnaires. Compte-tenu de la législation française relative aux plans d'attribution gratuite d'actions, les salariés devront conserver ces titres pendant une période de deux ans supplémentaires avant de pouvoir les céder, soit jusqu'en mai 2013.

- 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 dépendra 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. L'attribution de ces actions a été effectuée en mars 2009 et la livraison sera effective en mars 2013, à l'exception des salariés français pour lesquels la livraison sera effective en mars 2012.

Les plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions en cours au 31 décembre 2011 ont les caractéristiques suivantes :

- 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 2001 (onzième tranche) - 2002 (treizième, quatorzième et quinzième tranches) - 2003 (seizième tranche) :

Dans le cadre de ces plans, 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 Publicis Groupe à l'origine

CARACTÉRISTIQUES DES PLANS DE STOCK-OPTIONS PUBLICIS GROUPE EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2011

Actions de 0,40 euro nominal	Type d'option	Date d'attribution	Prix d'exercice des options (en euros)	Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2011	Dont exerçables au 31 décembre 2011	Date limite de levée	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
13 <sup>e</sup> tranche	Acquisition	18/01/2002	29,79	26 000	26 000	2012	0,04
14 <sup>e</sup> tranche	Acquisition	10/06/2002	32,43	5 000	5 000	2012	0,44
15 <sup>e</sup> tranche	Acquisition	08/07/2002	29,79	220 000	220 000	2012	0,51
16 <sup>e</sup> tranche	Acquisition	28/08/2003	24,82	443 400	443 400	2013	1,65
17 <sup>e</sup> tranche	Acquisition	28/08/2003	24,82	1 106 357	1 106 357	2013	1,65
19 <sup>e</sup> tranche	Acquisition	28/09/2004	24,82	474 563	474 563	2014	2,74
20 <sup>e</sup> tranche	Acquisition	24/05/2005	24,76	175 726	175 726	2015	3,39
21 <sup>e</sup> tranche	Acquisition	21/08/2006	29,27	100 000	100 000	2016	4,64
22 <sup>e</sup> tranche	Acquisition	21/08/2006	29,27	2 793 739	2 793 739	2016	4,64
23 <sup>e</sup> tranche	Acquisition	24/08/2007	31,31	547 419	547 419	2017	5,64
<b>TOTAL DES TRANCHES</b>				<b>5 892 204</b>	<b>5 892 204</b>		
Prix moyen d'exercice				27,82	27,82		

MOUVEMENTS SUR PLANS DE STOCK-OPTIONS PUBLICIS GROUPE AU COURS DE L'EXERCICE 2011

Actions de 0,40 euro nominal	Prix d'exercice des options (en euros)	Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2010	Options attribuées en 2011	Options levées en 2011	Options annulées ou prescrites en 2011	Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2011
11 <sup>e</sup> tranche	33,18	307 500	-	-	(307 500)	-
13 <sup>e</sup> tranche	29,79	71 700	-	(45 700)	-	26 000
14 <sup>e</sup> tranche	32,43	5 000	-	-	-	5 000
15 <sup>e</sup> tranche	29,79	220 000	-	-	-	220 000
16 <sup>e</sup> tranche	24,82	443 400	-	-	-	443 400
17 <sup>e</sup> tranche	24,82	1 502 602	-	(357 370)	(38 875)	1 106 357
19 <sup>e</sup> tranche	24,82	649 330	-	(185 895)	11 128	474 563
20 <sup>e</sup> tranche	24,76	228 695	-	(52 969)	-	175 726
21 <sup>e</sup> tranche	29,27	100 000	-	-	-	100 000
22 <sup>e</sup> tranche	29,27	3 585 951	-	(729 841)	(62 371)	2 793 739
23 <sup>e</sup> tranche	31,31	692 808	-	(113 361)	(32 028)	547 419
<b>TOTAL DES TRANCHES</b>		<b>7 806 986</b>	<b>-</b>	<b>(1 485 136)</b>	<b>(429 646)</b>	<b>5 892 204</b>
Prix moyen d'exercice (en euros)		28,02	-	27,65	31,93	27,82
Cours moyen de levée (en euros)				36,29		



MOUVEMENTS SUR PLANS DE STOCK-OPTIONS PUBLICIS GROUPE AU COURS DE L'EXERCICE 2010

Actions de 0,40 euro nominal	Prix d'exercice des options (en euros)	Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2009	Options attribuées en 2010	Options levées en 2010	Options annulées ou prescrites en 2010	Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2010
10 <sup>e</sup> tranche	43,55	100 000	-	-	(100 000)	-
11 <sup>e</sup> tranche	33,18	343 000	-	(35 500)	-	307 500
13 <sup>e</sup> tranche	29,79	77 200	-	(5 500)	-	71 700
14 <sup>e</sup> tranche	32,43	5 000	-	-	-	5 000
15 <sup>e</sup> tranche	29,79	220 000	-	-	-	220 000
16 <sup>e</sup> tranche	24,82	478 400	-	(35 000)	-	443 400
17 <sup>e</sup> tranche	24,82	3 315 046	-	(1 691 713)	(120 731)	1 502 602
19 <sup>e</sup> tranche	24,82	1 160 208	-	(467 571)	(43 307)	649 330
20 <sup>e</sup> tranche	24,76	395 190	-	(101 086)	(65 409)	228 695
21 <sup>e</sup> tranche	29,27	100 000	-	-	-	100 000
22 <sup>e</sup> tranche	29,27	4 820 571	-	(1 034 739)	(199 881)	3 585 951
23 <sup>e</sup> tranche	31,31	802 316	-	(63 547)	(45 961)	692 808
<b>TOTAL DES TRANCHES</b>		<b>11 816 931</b>	<b>-</b>	<b>(3 434 656)</b>	<b>(575 289)</b>	<b>7 806 986</b>
Prix moyen d'exercice (en euros)		27,64	-	26,37	30,13	28,02
Cours moyen de levée (en euros)				33,36		

MOUVEMENTS SUR PLANS DE STOCK-OPTIONS PUBLICIS GROUPE AU COURS DE L'EXERCICE 2009

Actions de 0,40 euro nominal	Prix d'exercice des options (en euros)	Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2008	Options attribuées en 2009	Options levées en 2009	Options annulées ou prescrites en 2009	Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2009
10 <sup>e</sup> tranche	43,55	100 000	-	-	-	100 000
11 <sup>e</sup> tranche	33,18	353 000	-	-	(10 000)	343 000
13 <sup>e</sup> tranche	29,79	85 200	-	-	(8 000)	77 200
14 <sup>e</sup> tranche	32,43	5 000	-	-	-	5 000
15 <sup>e</sup> tranche	29,79	220 000	-	-	-	220 000
16 <sup>e</sup> tranche	24,82	480 067	-	-	(1 667)	478 400
17 <sup>e</sup> tranche	24,82	3 719 299	-	(110 262)	(293 991)	3 315 046
19 <sup>e</sup> tranche	24,82	1 227 571	-	(19 091)	(48 272)	1 160 208
20 <sup>e</sup> tranche	24,76	417 596	-	(6 677)	(15 729)	395 190
21 <sup>e</sup> tranche	29,27	100 000	-	-	-	100 000
22 <sup>e</sup> tranche	29,27	7 965 250	-	-	(3 144 679)	4 820 571
23 <sup>e</sup> tranche	31,31	1 422 233	-	-	(619 917)	802 316
<b>TOTAL DES TRANCHES</b>		<b>16 095 216</b>	<b>-</b>	<b>(136 030)</b>	<b>(4 142 255)</b>	<b>11 816 931</b>
Prix moyen d'exercice (en euros)		28,02	-	24,82	29,20	27,64
Cours moyen de levée (en euros)				23,30		

**Plans d'actions gratuites Publicis Groupe**

**CARACTÉRISTIQUES DES PLANS D'ACTIONS GRATUITES PUBLICIS GROUPE EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2011**

Actions de 0,40 euro nominal	Bénéficiaires	Date d'attribution initiale	Nombre d'actions restant à attribuer définitivement au 31 décembre 2011	Date d'attribution définitive <sup>(1)</sup>	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan de co-investissement	France	19/03/2009	804 194	19/03/2012	0,22
Plan de co-investissement	Hors France	19/03/2009	2 320 678	19/03/2013	1,22
Plan France 2009 - tous salariés France	France	20/05/2009	-	20/05/2011	-
Plan LTIP 2010	France	19/08/2010	86 550	19/08/2013	1,64
Plan LTIP 2010	Hors France	19/08/2010	510 200	19/08/2014	2,64
Plan LTIP 2010-2012 (membres du Directoire)	France	22/09/2010	152 000	22/09/2013	1,73
Plan LTIP 2010-2012 (membres du Directoire)	Hors France	22/09/2010	100 000	22/09/2014	2,73
Plan États-Unis 2010 - tous salariés US	États-Unis	01/12/2010	479 800	01/12/2014	2,92
Plan LTIP 2011	France	19/04/2011	89 950	19/04/2014	2,30
Plan LTIP 2011	Hors France	19/04/2011	552 750	19/04/2015	3,30
Plan monde 2011 - tous salariés des pays concernés	Espagne, Italie	01/12/2011	79 050	01/12/2013	1,92
Plan monde 2011 - tous salariés des pays concernés	14 pays <sup>(2)</sup>	01/12/2011	454 650	01/12/2015	3,92
<b>TOTAL DES PLANS D'ACTIONS GRATUITES</b>			<b>5 629 822</b>		

(1) Après cette date, les bénéficiaires français doivent respecter une période d'indisponibilité supplémentaire de deux ans.

(2) Les pays concernés sont : Allemagne, Belgique, Brésil, Canada, Danemark, Finlande, Inde, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Suède.

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 : co-investissement (seulement pour la moitié des actions attribuées en ce qui concerne les bénéficiaires non membres du Directoire), LTIP 2010, LTIP 2010-2012, LTIP 2011.

**MOUVEMENTS SUR PLANS D'ACTIONS GRATUITES PUBLICIS GROUPE AU COURS DE L'EXERCICE 2011**

Actions de 0,40 euro nominal	Bénéficiaires	Nombre d'actions restant à attribuer définitivement au 31 décembre 2010	Actions attribuées en 2011	Actions annulées ou prescrites ou transférées <sup>(1)</sup> en 2011	Actions ayant fait l'objet d'une attribution définitive en 2011	Nombre d'actions restant à attribuer définitivement au 31 décembre 2011
Plan de co-investissement	France	810 864	-	(6 670)	-	804 194
Plan de co-investissement	Hors France	2 497 844	-	(177 166)	-	2 320 678
Plan France 2009 - tous salariés France	France	159 975	-	(9 400)	(150 575)	-
Plan LTIP 2010	France	99 050	-	(12 500)	-	86 550
Plan LTIP 2010	Hors France	554 500	-	(44 300)	-	510 200
Plan LTIP 2010-2012 (membres du Directoire)	France	152 000	-	-	-	152 000
Plan LTIP 2010-2012 (membres du Directoire)	Hors France	100 000	-	-	-	100 000
Plan États-Unis 2010 - tous salariés US	États-Unis	638 950	-	(159 150)	-	479 800
Plan LTIP 2011	France	-	96 950	(7 000)	-	89 950
Plan LTIP 2011	Hors France	-	577 700	(24 950)	-	552 750
Plan monde 2011 - tous salariés des pays concernés	Espagne, Italie	-	79 050	-	-	79 050
Plan monde 2011 - tous salariés des pays concernés	14 pays <sup>(2)</sup>	-	454 650	-	-	454 650
<b>TOTAL DES PLANS D'ACTIONS GRATUITES</b>		<b>5 013 183</b>	<b>1 208 350</b>	<b>(441 136)</b>	<b>(150 575)</b>	<b>5 629 822</b>

(1) Il s'agit de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

(2) Les pays concernés sont : Allemagne, Belgique, Brésil, Canada, Danemark, Finlande, Inde, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Suède.



MOUVEMENTS SUR PLANS D'ACTIONS GRATUITES PUBLICIS GROUPE AU COURS DE L'EXERCICE 2010

Actions de 0,40 euro nominal	Bénéficiaires	Nombre d'actions restant à attribuer définitivement au 31 décembre 2009	Actions attribuées en 2010	Actions annulées ou prescrites en 2010	Actions ayant fait l'objet d'une attribution définitive en 2010	Nombre d'actions restant à attribuer définitivement au 31 décembre 2010
Plan de co-investissement	France	831 000	-	(20 136)	-	810 864
Plan de co-investissement	Hors France	2 713 176	-	(215 332)	-	2 497 844
Plan France 2009 - tous salariés France	France	185 575	-	(25 600)	-	159 975
Plan LTIP 2010	France	-	100 150	(1 100)	-	99 050
Plan LTIP 2010	Hors France	-	567 450	(12 950)	-	554 500
Plan LTIP 2010-2012 (membres du Directoire)	France	-	152 000	-	-	152 000
Plan LTIP 2010-2012 (membres du Directoire)	Hors France	-	100 000	-	-	100 000
Plan États-Unis 2010 - tous salariés US	États-Unis	-	658 400	(19 450)	-	638 950
<b>TOTAL DES PLANS D'ACTIONS GRATUITES</b>		<b>3 729 751</b>	<b>1 578 000</b>	<b>(294 568)</b>	-	<b>5 013 183</b>

MOUVEMENTS SUR PLANS D'ACTIONS GRATUITES PUBLICIS GROUPE AU COURS DE L'EXERCICE 2009

Actions de 0,40 euro nominal	Bénéficiaires	Nombre d'actions restant à attribuer définitivement au 31 décembre 2008	Actions attribuées en 2009	Actions annulées ou prescrites en 2009	Actions ayant fait l'objet d'une attribution définitive en 2009	Nombre d'actions restant à attribuer définitivement au 31 décembre 2009
Plan de co-investissement	France	-	831 000	-	-	831 000
Plan de co-investissement	Hors France	-	2 713 176	-	-	2 713 176
Plan France 2009 - tous salariés France	France	-	210 125	(24 550)	-	185 575
<b>TOTAL DES PLANS D'ACTIONS GRATUITES</b>		-	<b>3 754 301</b>	<b>(24 550)</b>	-	<b>3 729 751</b>

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<sup>er</sup> 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 2011, le nombre d'actions gratuites restant à attribuer définitivement s'élève à 159 044.

PLANS D'OPTIONS ET D'ACTIONS GRATUITES 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 2011**

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 2011	Dont exerçables au 31 décembre 2011	Date limite de levée		Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
	min	max	min	max			min	max	
<b>Plans Digitas</b>									
2000	03/04/2000	01/02/2001	13,73	50,65	-	-	03/04/2010	01/02/2011	-
2001	01/03/2001	24/01/2007	5,08	35,42	318 418	318 418	01/03/2011	24/01/2017	3,86
2005 UK	01/06/2005	01/12/2006	21,70	35,42	5 338	5 338	01/06/2015	01/12/2016	5,00
<b>Plans Modem Media</b>									
1997	26/03/1997	29/09/2004	18,30	19,18	370	370	01/01/2008	29/09/2014	3,25
1999	12/04/2000	22/06/2004	2,62	54,05	2 559	2 559	12/04/2010	22/06/2014	2,18
<b>TOTAL TRANCHES</b>					<b>326 685</b>	<b>326 685</b>			
Prix moyen d'exercice (en euros)					25,27	25,27			

**MOUVEMENTS SUR PLANS DE STOCK-OPTIONS DIGITAS AU COURS DE L'EXERCICE 2011**

Actions de 0,40 euro nominal	Prix d'exercice des options (en euros)		Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2010	Options levées en 2011	Options annulées ou prescrites en 2011	Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2011
	min	max				
<b>Plans Digitas</b>						
2000	13,73	50,65	9 416	-	(9 416)	-
2001	5,08	35,42	434 799	(83 651)	(32 730)	318 418
2005 UK	21,70	35,42	6 189	-	(851)	5 338
<b>Plans Modem Media</b>						
1997	18,30	19,18	370	-	-	370
1999	2,62	54,05	2 853	-	(294)	2 559
<b>TOTAL TRANCHES</b>			<b>453 627</b>	<b>(83 651)</b>	<b>(43 291)</b>	<b>326 685</b>
Prix moyen d'exercice (en euros)			22,99	16,22	18,93	25,27
Prix moyen de levée (en euros)			36,29			



MOUVEMENTS SUR PLANS DE STOCK-OPTIONS DIGITAS AU COURS DE L'EXERCICE 2010

Actions de 0,40 euro nominal	Prix d'exercice des options (en euros)		Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2009	Options levées en 2010	Options annulées ou prescrites en 2010	Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2010
	min	max				
<b>Plans Digitas</b>						
1999	21,36	21,36	10 061	(109)	(9 952)	-
2000	13,73	50,65	44 284	(63)	(34 805)	9 416
2001	5,08	35,42	549 835	(87 765)	(27 271)	434 799
2005 UK	21,70	35,42	7 040	(851)	-	6 189
<b>Plans Modem Media</b>						
1997	18,30	19,18	370	-	-	370
1999	2,62	54,05	5 232	(187)	(2 192)	2 853
2000	16,35	16,35	1 191	-	(1 191)	-
<b>TOTAL TRANCHES</b>			<b>618 013</b>	<b>(88 975)</b>	<b>(75 411)</b>	<b>453 627</b>
Prix moyen d'exercice (en euros)			23,87	17,74	33,01	22,99
Prix moyen de levée (en euros)				33,36		

MOUVEMENTS SUR PLANS DE STOCK-OPTIONS DIGITAS AU COURS DE L'EXERCICE 2009

Actions de 0,40 euro nominal	Prix d'exercice des options (en euros)		Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2008	Options levées en 2009	Options annulées ou prescrites en 2009	Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2009
	min	max				
<b>Plans Digitas</b>						
1999	21,36	21,36	25 188	(2 974)	(12 153)	10 061
2000	13,73	50,65	47 228	(315)	(2 629)	44 284
2001	5,08	35,42	769 648	(114 370)	(75 443)	549 835
2005 UK	21,70	35,42	5 784	(211)	1 467	7 040
<b>Plans Modem Media</b>						
1997	18,30	19,18	1 840	0	(1 470)	370
1999	2,62	54,05	5 657	(88)	(337)	5 232
2000	16,35	16,35	1 191	0	0	1 191
<b>TOTAL TRANCHES</b>			<b>856 536</b>	<b>(147 958)</b>	<b>(90 565)</b>	<b>618 013</b>
Prix moyen d'exercice (en euros)			22,22	13,04	18,73	23,87
Prix moyen de levée (en euros)				23,30		

### 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 91 537 milliers de dollars pour le paiement des loyers et à hauteur d'un montant maximum de 108 931 milliers de 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 11 975 milliers de livres pour le paiement des loyers et à hauteur d'un montant maximum de 1 612 milliers de 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 22 478 milliers de livres pour le paiement des loyers et à hauteur d'un montant maximum de 2 235 milliers de 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.
- Publicis Groupe SA s'est porté garant auprès du Crédit Agricole CIB à hauteur de 46 900 milliers d'euros pour le compte de la Régie Publicitaire des Transports Parisiens Métrobus Publicité (Métrobus), dont elle détient de façon directe ou indirecte 67 % du capital. Cette contre garantie a été donnée au Crédit Agricole CIB pour une période de 18 mois à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011, en liaison avec une garantie bancaire émise par le Crédit Agricole CIB pour le compte de Métrobus à hauteur de 70 000 milliers d'euros au bénéfice de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP). Une contre garantie a également été donnée au Crédit Agricole CIB à hauteur de 23 100 milliers d'euros par JCDecaux SA, co-actionnaire de Métrobus dont elle détient 33 % du capital.

Engagements donnés dans le cadre d'opérations de couverture de prêts en devises consentis à certaines filiales (autres que le swap de l'Eurobond décrit ci-dessus) :

Montant en devises (en milliers d'unités)	GBP 3 641	GBP 785	GBP 3 641
Type de contrat	Couverture vendeuse	Couverture vendeuse	Couverture vendeuse
Devises	GBP/EUR	GBP/EUR	GBP/EUR
Date d'échéance	03/01/2012	28/02/2012	28/02/2012
Cours à terme	0,853800	0,836150	0,839000
Contrepartie (en milliers d'euros)	4 265	939	4 340
Valeur de marché au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	4 359	940	4 359

Montant en devises (en milliers d'unités)	GBP 3 641	USD 17 448
Type de contrat	Couverture acheteuse	Couverture vendeuse
Devises	GBP/EUR	USD/EUR
Date d'échéance	03/01/2012	30/03/2012
Cours à terme	0,838130	1,309000
Contrepartie (en milliers d'euros)	4 345	13 329
Valeur de marché au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	4 359	13 485

### Engagements hors bilan reçus

- Lignes de crédit non utilisées : 1 200 millions d'euros dans le cadre du crédit syndiqué multidevises à échéance juillet 2016 ;
- Lignes de crédit bilatérales de 655 millions d'euros non utilisées au 31 décembre 2011.



## Note 24 Événements postérieurs à la clôture

Il n'y a pas eu d'événement significatif intervenu postérieurement à la clôture.

## Note 25 Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2011

(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
<b>Filiales</b>									
<b>Publicis Groupe Investments B.V.</b>									
Prof. W.H. Keesomlaan 12 1183 DJ Amstelveen Pays-Bas	68 709	7 134 809	100,00	4 898 314	4 898 314	0	0	250 189	241 984
<b>MMS France Holdings</b>									
133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France SIREN 444 714 786	114 607	(54 950)	99,61	248 670	248 670	0	0	26 299	0
<b>Médias et Régies Europe</b>									
133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris SIREN 353 938 905	24 150	437	99,99	25 508	23 999	0	6 473	3 096	0
<b>Metrobus</b>									
1, rond-point Victor-Hugo 92137 Issy-les-Moulineaux SIREN 327 096 426	1 840	(5 796)	32,30	17 508	12 161	0	152 791	1 868	0

## B) Renseignements globaux sur toutes les filiales et participations

	Filiales		Participations	
	françaises	étrangères	françaises	étrangères
<b>Valeur comptable des titres détenus</b>				
Brute	292 282	4 898 314	6	0
Nette	285 426	4 898 314	0	0
Montant des dividendes encaissés	42 873	241 984	0	0

### Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2011

	% de participation	Valeur nette comptable (en milliers d'euros)
<b>I- Participations</b>		
<b>A. Participations françaises</b>		
380 517 041 actions MMS France Holdings	99,61 %	248 670
1 609 991 actions Médias et Régies Europe	99,99 %	23 999
37 146 actions Metrobus	32,30 %	12 161
245 000 actions Régie 1	49,00 %	373
9 094 actions Publicis Finance Services	99,93 %	186
3 700 actions Publicis Groupe Services	100,00 %	37
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		6
<b>Total des participations françaises</b>		<b>285 432</b>
<b>B. Participations étrangères</b>		
151 343 parts Publicis Groupe Investments	100,00 %	4 898 314
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		-
<b>Total des participations étrangères</b>		<b>4 898 314</b>
<b>TOTAL DES PARTICIPATIONS</b>		<b>5 183 746</b>
<b>II- Autres titres immobilisés</b>		
<b>C. Titres français</b>		
<b>TOTAL DES AUTRES TITRES IMMOBILISÉS</b>		<b>0</b>
<b>III- Autres titres</b>		
<b>D. Autres titres de sociétés françaises</b>		
7 361 882 actions propres Publicis Groupe SA <sup>(1)</sup>	3,80 %	197 191
Sicav monétaires		28 672
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		5
<b>E. Autres titres étrangers</b>		<b>14</b>
<b>TOTAL DES AUTRES TITRES</b>		<b>225 882</b>
<b>TOTAL DES VALEURS MOBILIÈRES</b>		<b>5 409 628</b>

(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

	2011	2010	2009	2008	2007
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social (en milliers d'euros)	77 343	76 658	79 033	78 408	80 955
Nombre d'actions émises	193 357 945	191 645 241	197 583 112	196 020 983	202 387 354
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
• dans le cadre des plans d'actions gratuites	2 504 950	1 704 475	185 575	-	-
• dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions		-	-	-	75 500
• par l'exercice de bons de souscription d'actions <sup>(1)</sup>	5 602 699	5 602 699	-	-	-
• par conversion d'obligations <sup>(2)</sup>	45 646 888	47 131 733	49 311 847	50 526 553	52 088 682
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b> (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	20 484	15 146	33 847	17 935	22 498
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	347 285	202 334	152 354	161 267	203 161
Impôts sur les bénéfices (crédit)	(28 196)	(37 717)	(30 332)	(59 437)	(20 454)
Résultat après impôts, amortissements et provisions	378 815	235 928	319 692	29 669	163 693
Résultat distribué au titre de l'exercice	135 351 <sup>(3)</sup>	128 817	107 312	107 350	105 573
<b>Résultat par action</b> (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	1,94	1,25	0,92	1,13	1,10
Résultat après impôts, amortissements et provisions	1,96	1,23	1,62	0,15	0,81
Dividende attribué à chaque action	0,70	0,70	0,60	0,60	0,60
<b>Personnel</b> (en milliers d'euros sauf effectif)					
Effectif moyen des salariés	2	2	2	2	3
Montant de la masse salariale <sup>(4)</sup>	2 711	761	3 074	2 612	4 075
Montant des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales)	796	645	959	798	1 568

(1) Les BSA (bons de souscriptions d'actions) n'ont pas été pris en considération sauf pour les années 2010 et 2011 où leur cours d'exercice de 30,5 euros est inférieur 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 2011, 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 milliers d'euros.

## 5.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux

### Exercice clos le 31 décembre 2011

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011 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 oeuvre 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 méthode comptables » de l'annexe. Nous avons procédé à l'appréciation des approches retenues par la société et nous nous sommes assurés du caractère raisonnable des estimations retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 9 mars 2012

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jean Bouquot

Christine Staub

MAZARS

Loïc Wallaert

Anne-Laure Rousselou

# INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

<b>6.1 Renseignements sur la Société</b>	<b>212</b>	<b>6.3 Renseignements sur le capital</b>	<b>220</b>
6.1.1 Raison sociale et nom commercial	212	6.3.1 Capital souscrit et catégories d'actions	220
6.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement	212	6.3.2 Existence d'actions non représentatives du capital, nombre et principales caractéristiques	224
6.1.3 Date de constitution et durée	212	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	224
6.1.4 Siège social, forme juridique, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	212	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	226
6.1.5 Actes constitutifs et statuts	212	6.3.5 Nantissements, garanties et sûretés	227
<b>6.2 Actionnariat</b>	<b>215</b>	6.3.6 Participation des salariés au capital	227
6.2.1 Actionnaires significatifs et droits de vote	215	6.3.7 Historique du capital social	228
6.2.2 Contrôle de la Société	219	<b>6.4 Informations boursières</b>	<b>229</b>
6.2.3 Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition	219	6.4.1 Publicis Groupe en Bourse	229
		6.4.2 Relations avec les investisseurs	229
		6.4.3 Marché des titres	230

## 6.1 Renseignements sur la Société

### 6.1.1 RAISON 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 plus généralement, la mise en œuvre de 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 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 lors de l'Assemblée générale ordinaire annuelle qui suit son 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, nommés par l'Assemblée générale pour une durée de six ans. Ses membres sont rééligibles. 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 (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.

### **Droits de vote (article 21 alinéa 5 des statuts)**

Chaque membre de l'Assemblée dispose d'autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sans limitation. Toutefois, par décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 14 septembre 1968, un droit de vote double est attribué aux actions pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire ou n'ayant fait l'objet, pendant cette période, que de transfert du nominatif au nominatif, par suite de succession ab intestat ou testamentaire, de partage de communauté entre époux, de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible. L'Assemblée générale extraordinaire dispose de la faculté de supprimer purement et simplement le droit de vote double, mais cette suppression ne deviendra définitive qu'après l'approbation de l'Assemblée spéciale de propriétaires d'actions jouissant alors du droit de vote double.

En cas de démembrement conventionnel de la propriété des actions de la Société, les usufruitiers et les nu-propriétaires d'actions peuvent se répartir librement le droit de vote en Assemblées générales extraordinaires et ordinaires sous réserve de notifier préalablement leur convention à la Société en lui communiquant une copie certifiée conforme au plus tard vingt jours calendaires avant la tenue de la première Assemblée générale suivant ledit démembrement par courrier recommandé avec accusé de réception. À défaut de notification dans ce délai, la répartition prévue par l'article L. 225-110 alinéa 1 du Code de commerce s'appliquera de plein droit.



## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur la Société

6

### **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 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 détenus 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 2011, 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.

#### RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2011	Actions détenues	% du capital <sup>(4)</sup>	Droits de vote	% des droits de vote <sup>(5)</sup>
<b>A/ Actionnaires détenant plus de 5 % du capital</b>				
Élisabeth Badinter <sup>(1)</sup>	20 072 339	10,38 %	40 144 678	16,95 %
Dentsu Inc. <sup>(2)</sup>	18 102 255	9,36 %	35 520 446	15,00 %
SEP Dentsu-Badinter <sup>(3)</sup>	3 772 485	1,95 %	7 544 970	3,19 %
Thornburg Investment Management Inc. <sup>(6)</sup>	14 876 062	7,69 %	14 876 062	6,28 %
Harris Associates L.P. <sup>(6)</sup>	11 691 900	6,05 %	11 691 900	4,94 %
<b>B/ Actions autodétenues</b>	7 361 882	3,81 %	-	-
<b>C/ Public (nominatif et porteur)</b>	117 481 022	60,76 %	127 032 350	53,64 %
<b>TOTAL</b>	<b>193 357 945</b>	<b>100,00 %</b>	<b>236 810 406</b>	<b>100,00 %</b>

(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 « 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 « 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.

## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

### Actionnariat

6

À l'issue de l'opération du 17 février 2012, aux termes de laquelle Publicis Groupe s'est trouvé détenir 7 240 187 actions propres supplémentaires (après annulation de 10 759 813 actions sur les 18 000 000 au total rachetées à Dentsu) et des cessions pour Mme Élisabeth Badinter intervenues le 23 février 2012 de 268 228 actions et le 24 février 2012 de 181 772 actions ainsi que d'une donation-partage de 450 000 actions à ses trois enfants (150 000 actions chacun), en date du 29 février 2012, la nouvelle répartition du capital au 29 février 2012 est la suivante :

Au 29 février 2012	Actions détenues	% du capital <sup>(2)</sup>	Droits de vote	% des droits de vote <sup>(3)</sup>
<b>A/ Actionnaires détenant plus de 5 % du capital</b>				
Élisabeth Badinter <sup>(1)</sup>	19 172 340	10,50 %	38 344 680	19,03 %
Dentsu Inc.	3 875 139	2,12 %	7 749 878	3,84 %
Thornburg Investment Management Inc. <sup>(4)</sup>	14 876 062	8,15 %	14 876 062	7,38 %
Harris Associates L.P. <sup>(4)</sup>	11 691 900	6,40 %	11 691 900	5,80 %
<b>B/ Actions autodétenues</b>				
	13 579 916	7,44 %	-	-
<b>C/ Public (nominatif et porteur)</b>				
	119 402 775	65,39 %	128 875 912	63,95 %
<b>TOTAL</b>	<b>182 598 132</b>	<b>100,00 %</b>	<b>201 538 432</b>	<b>100,00 %</b>

(1) Mme Élisabeth Badinter détient 3,23 % d'actions en pleine propriété (représentant 5,86 % des droits de vote) et 7,27 % d'actions en usufruit, la nu-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 13,17 % 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

### RAPPEL DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DE LA SOCIÉTÉ DES DEUX ANNÉES PRÉCÉDENTES

Au 31 décembre 2010	Actions détenues	% du capital <sup>(4)</sup>	Droits de vote	% des droits de vote <sup>(5)</sup>
<b>A/ Actionnaires détenant plus de 5 % du capital</b>				
Élisabeth Badinter <sup>(1)</sup>	20 072 339	10,47 %	40 144 678	17,20 %
Dentsu Inc. <sup>(2)</sup>	17 625 532	9,20 %	34 909 032	14,95 %
SEP Dentsu-Badinter <sup>(3)</sup>	3 907 176	2,04 %	7 814 352	3,35 %
<b>B/ Actions autodétenues</b>				
	9 274 171	4,84 %	-	-
<b>C/ Public (nominatif et porteur)</b>				
	140 766 023	73,45 %	150 585 031	64,50 %
<b>TOTAL</b>	<b>191 645 241</b>	<b>100,00 %</b>	<b>233 453 093</b>	<b>100,00 %</b>

(1) Mme Élisabeth Badinter détient 3,55 % d'actions en pleine propriété (représentant 5,82 % des droits de vote) et 6,93 % d'actions en usufruit, la nu-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 11,37 % 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 « Pacte d'actionnaires conclu entre Élisabeth Badinter et Dentsu » pour plus de détails). À ce titre, Dentsu est propriétaire effectif de 21 532 707 actions, représentant 11,24 % du capital de la Société et 18,30 % 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 « 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.



Au 31 décembre 2009	Actions détenues	% du capital <sup>(5)</sup>	Droits de vote	% des droits de vote <sup>(6)</sup>
<b>A/ Actionnaires détenant plus de 5 % du capital</b>				
Élisabeth Badinter <sup>(1)</sup>	20 072 339	10,16 %	40 144 678	15,78 %
Dentsu Inc. <sup>(2)</sup>	19 074 815	9,65 %	38 149 630	15,00 %
SEP Dentsu-Badinter <sup>(3)</sup>	9 615 861	4,87 %	19 231 722	7,56 %
Léone Meyer et Phison Capital SAS <sup>(4)</sup>	9 891 829	5,01 %	18 733 658	7,36 %
<b>B/ Actions autodétenues</b>				
	10 414 344	5,27 %	-	-
<b>C/ Public (nominatif et porteur)</b>				
	128 513 924	65,04 %	138 103 424	54,29 %
<b>TOTAL</b>	<b>197 583 112</b>	<b>100,00 %</b>	<b>254 363 112</b>	<b>100,00 %</b>

(1) Mme Élisabeth Badinter détient 3,44 % d'actions en pleine propriété (représentant 5,35 % des droits de vote) et 6,72 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 10,44 % 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 « Pacte d'actionnaires conclu entre Élisabeth Badinter et Dentsu » pour plus de détails). À ce titre, Dentsu est propriétaire effectif de 28 690 675 actions, représentant 14,52 % du capital de la Société et 22,56 % 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 « Pacte d'actionnaires conclu entre Élisabeth Badinter et Dentsu » pour plus de détails).

(4) Mme Léone Meyer détient directement 4 290 actions et indirectement, par la société Phison Capital, 9 887 539 actions.

(5) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions autodétenues.

(6) 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.

Au cours de l'année 2011, la Société a été informée, ainsi que l'Autorité des marchés financiers, conformément à l'article L. 233-7 du Code de commerce, des franchissements de seuils légaux suivants :

- le groupe Amundi Asset Management, agissant pour le compte de fonds sous gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 23 juin 2011, le seuil de légal de 5 % du capital et détenir ainsi 5,91 % du capital et 4,67 % des droits de vote de Publicis Groupe SA Le dit Groupe a déclaré avoir franchi en baisse, le 4 juillet 2011, le seuil légal de 5 % du capital et détenir 4,83 % du capital et 3,80 % des droits de vote ;
- la société Artisan Partners Limited Partnership, agissant pour le compte de fonds et de clients sous mandats de gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 4 août 2011, le seuil légal de 5 % du capital. Le 5 décembre 2011, elle a informé l'AMF et la Société qu'elle n'avait pas franchi en hausse, le 4 août, le seuil de 5 % du capital ;
- la société Harris Associates L.P., agissant pour le compte de fonds et de clients sous gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 9 mai 2011, le seuil de 5 % du capital et détenir, pour le compte desdits fonds et clients, 5,02 % du capital et 3,97 % des droits de vote ;
- la société Thornburg Investment Management, agissant pour le compte de fonds et de clients sous gestion, a déclaré, à titre de régularisation, avoir franchi en hausse :
  - le 15 février 2011, le seuil de 5 % des droits de vote et détenir, pour le compte desdits fonds et clients, 6,83 % du capital et 5,40 % des droits de vote,
  - le 15 juin 2011, le seuil de 5 % des droits de vote et détenir, pour le compte desdits fonds et clients, 7,76 % du capital et 6,14 % des droits de vote.

En outre, le concert composé de Mme Élisabeth Badinter et la société Dentsu Inc. a déclaré avoir franchi en baisse, le 17 février 2012, les seuils du tiers et de 30 % des droits de vote ainsi que les seuils de 25 %, 20 %, 15 %, 10 % et 5 % du capital et des droits de vote et ne plus détenir aucun titre de la Société. La société Dentsu Inc. a déclaré avoir franchi individuellement en baisse, le 17 février 2012, les seuils de 10 % et 5 % du capital et des droits de vote. Mme Badinter n'a franchi individuellement aucun seuil et détenait au 17 février 2012 à l'issue de cette opération 10,99 % du capital et 18,58 % des droits de vote. Ces franchissements de seuil résultent du rachat par Publicis Groupe auprès de la société Dentsu Inc. de 18 000 000 de ses propres actions (dont 10 759 813 actions annulées) et de la fin de l'action de concert qui liait Mme Badinter et la société Dentsu Inc., intervenus le 17 février 2012.

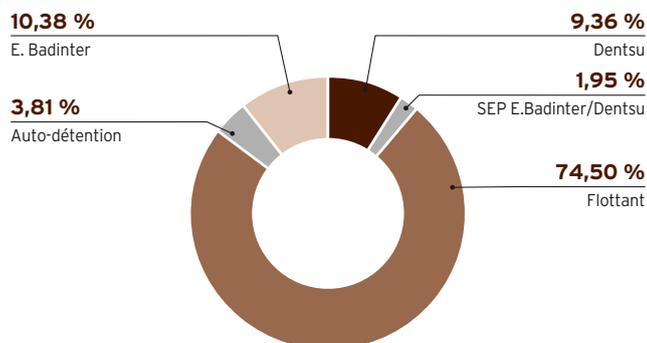
Le nombre approximatif d'actionnaires selon le dernier recensement exhaustif disponible en date du 31 décembre 2011, qui correspond au TPI (titres au porteur identifiables) croisé avec les informations sur les actions nominatives gérées par CACEIS Corporate Trust, était d'environ 42 340 actionnaires.



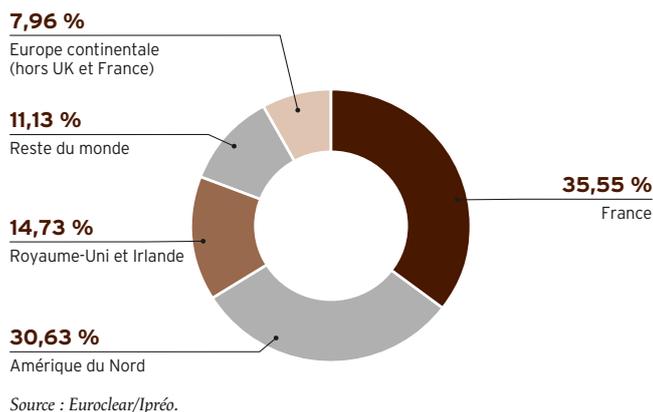
## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Actionnariat

### RÉPARTITION DU CAPITAL PAR TYPE D'ACTIONNAIRES AU 31 DÉCEMBRE 2011 (EN % DU CAPITAL)

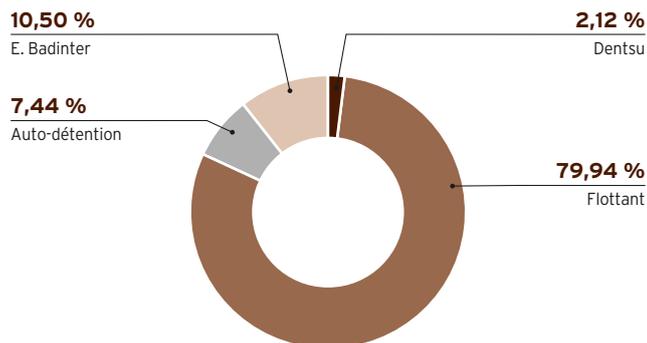


### RÉPARTITION DU CAPITAL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE AU 31 DÉCEMBRE 2011 (EN % DU CAPITAL)



AU 29 FÉVRIER 2012, APRÈS NOTAMMENT L'OPÉRATION DU 17 FÉVRIER, LA RÉPARTITION PAR TYPE D'ACTIONNAIRES EST MODIFIÉE COMME SUIV :

### RÉPARTITION DU CAPITAL PAR TYPE D'ACTIONNAIRES AU 29 FÉVRIER 2012 (EN % DU CAPITAL)





## 6.2.2 CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

---

Dans la mesure où, dans un souci de transparence et d'information du public, la Société prend en compte les recommandations du document commun AFEP-Medef d'octobre 2003 sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, qui inspirent notamment le règlement intérieur du Conseil de surveillance dont la dernière version a été approuvée le 10 février 2009, la composition du Conseil de surveillance et du Directoire de la Société assure que le contrôle exercé par Mme Elisabeth Badinter et Dentsu (voir chapitre 2.9.5) n'est pas susceptible d'être exercé de manière préjudiciable à la Société. Après le 17 février 2012, un terme a été mis aux accords entre Mme Badinter, Dentsu et Publicis Groupe.

Enfin, à la connaissance de la Société, à l'exception des accords mentionnés au chapitre 2.9.5, la Société ne fait pas l'objet d'autre accord ou engagement liant un ou plusieurs actionnaires, société, gouvernement étranger ou autre personne morale ou personne physique agissant individuellement ou conjointement portant sur la détention directe ou indirecte de son capital ou sur son contrôle, et il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner à une date ultérieure un changement de contrôle de la Société.

## 6.2.3 ACCORDS CONCERNANT UN ÉVENTUEL CHANGEMENT DE CONTRÔLE OU SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ACQUISITION

---

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord pouvant entraîner un changement de contrôle.

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 (figurant au chapitre 6.3.1), la structure du capital (décrite au chapitre 6.2), les pactes d'actionnaires (décrits au chapitre 2.9) et l'existence de droits de vote double (prévus par les statuts de la Société et décrits au chapitre 6.1.5).

Il est en outre précisé qu'à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord prévoyant des indemnités, autres que celles décrites au chapitre 2.7, pour les membres du Directoire ou les salariés si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique ni aucun accord conclu par la Société qui pourrait être modifié ou prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société.

## 6.3 Renseignements sur le capital

### 6.3.1 CAPITAL SOUSCRIT ET CATÉGORIES D' ACTIONS

#### Composition du capital social

Au premier semestre 2011, 150 575 actions nouvelles ont été créées dans le cadre du plan de 50 actions gratuites attribuées aux salariés français, mis en place le 20 mai 2009.

Au second semestre 2011, le septième 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 31 décembre 2011, le capital social s'élevait à 77 343 178 euros et était divisé en 193 357 945 actions de 0,40 euro de nominal, entièrement libérées, dont 50 814 343 actions à droits de vote double.

Le 17 février 2012, Publicis Groupe SA s'est porté acquéreur de 18 000 000 actions détenues par Dentsu dont elle a annulé immédiatement 10 759 813 actions. Le capital est ainsi fixé à la somme de 73 039 252,80 euros et divisé en 182 598 132 actions de 0,40 euro de nominal, entièrement libérées, dont 33 473 961 actions à droits de vote double.

#### Capital autorisé non émis

##### L'Assemblée générale extraordinaire du 3 juin 2008

- Dans sa vingt-troisième 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-septième résolution de l'Assemblée générale en date du 1<sup>er</sup> juin 2010).

En avril 2011, le Directoire a fait usage de cette délégation de compétence par la mise en place d'un nouveau plan d'attribution d'actions gratuites, dit « LTIP 2011 », il a ainsi attribué 674 650 actions Publicis Groupe SA ayant une valeur nominale de 0,40 euro. Il est rappelé qu'au 31 décembre 2010, le Directoire a fait usage de cette délégation par la mise en œuvre d'une part de deux plans d'incentive à long terme dit « LTIP 2010 », en août (attribution de 667 600 actions), et « LTIP 2010-2012 », en septembre (attribution de 252 000 actions), ce dernier, approuvé préalablement par le Conseil de surveillance, bénéficie aux seuls membres du Directoire et d'autre part d'un plan d'attribution d'actions gratuites aux salariés des entités américaines (attribution de 658 400 actions). En outre, au 31 décembre 2009, le Directoire a fait usage de cette délégation par l'attribution de 3 544 176 actions gratuites à certains dirigeants du Groupe, dans le cadre d'un programme de co-investissement et par l'attribution de 210 125 actions gratuites à tous les collaborateurs salariés de sociétés françaises du Groupe.

Cette délégation a pris fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, le 7 juin 2011, par décision de l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2011 prise en sa vingt-deuxième résolution.

##### L'Assemblée générale extraordinaire du 9 juin 2009

- Dans sa dixième 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 d'augmentation de capital immédiat ou à terme résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de cette délégation ne pourra être supérieur à quarante millions d'euros, et 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 neuf cents millions d'euros.

Cette délégation a pris fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, le 7 juin 2011, par décision de l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2011 prise en sa douzième résolution. Le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa onzième 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 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 d'augmentation de capital immédiat ou à terme résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de cette délégation ne pourra être supérieur à quarante millions d'euros et le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société ne pourra excéder neuf cents millions d'euros. Toutefois, l'émission des titres de capital à émettre pourra être réalisée par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier dans la limite de 20 % du capital de la Société par an.

Cette délégation est arrivée à échéance le 8 août 2011, le Directoire n'en a pas fait usage.

- Dans sa douzième résolution, et dans la limite de 10 % du capital social par an, a autorisé, pour une durée de vingt-six mois, le Directoire à émettre par offre au public ou par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier et suppression du droit préférentiel de souscription, toutes actions ordinaires, valeurs mobilières diverses, donnant ou pouvant donner accès au capital de la Société en en fixant le prix d'émission, en fonction des opportunités du marché selon l'une des modalités suivantes : prix d'émission égal à la moyenne des cours de l'action Publicis Groupe SA sur le marché Euronext Paris de NYSE Euronext constatée sur une période maximale de six mois précédant l'émission ; prix d'émission égal au cours moyen pondéré de l'action Publicis Groupe SA sur le marché Euronext Paris de NYSE Euronext le jour précédant l'émission avec une décote maximale de 25 %.

Cette délégation de compétence est arrivée à échéance le 8 août 2011, le Directoire n'en a pas fait usage.

- Dans sa treizième résolution, a délégué au Directoire sa compétence, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital social, par incorporation au capital de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, suivie de la création et de l'attribution gratuite de titres de capital ou de l'élévation du nominal des titres de capital existants, ou de la combinaison de ces deux modalités. Le montant d'augmentation de capital résultant de l'ensemble des émissions réalisées au titre de cette délégation ne pourra excéder le montant nominal de quarante millions d'euros.

Cette délégation de compétence a pris fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, le 7 juin 2011, par décision de l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2011 prise en sa seizième résolution. Le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation.

- Dans sa quatorzième 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 d'augmentation de capital immédiat ou à terme résultant de l'ensemble des émissions d'actions ou valeurs mobilières diverses réalisées en vertu de cette délégation ne pourra être supérieur à quarante millions d'euros.

Cette délégation de compétence est arrivée à échéance le 8 août 2011, le Directoire n'en a pas fait usage.

- Dans sa quinzième 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 délégation de compétence a pris fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, le 7 juin 2011, par décision de l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2011 prise en sa dix-huitième résolution. Le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation.

- Dans sa seizième 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.

Cette délégation de compétence est arrivée à échéance le 8 août 2011, le Directoire n'en a pas fait usage.

### L'Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> 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 10 ans à compter de leur attribution.



## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

### Renseignements sur le capital

Au 31 décembre 2011, le Directoire n'a pas procédé à l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions.

- Dans sa vingt-cinquième 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. 225-129-6 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-sixième résolution ci-dessous, ne pourra excéder deux millions huit cent mille euros, étant entendu que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la dix-neuvième résolution de l'Assemblée générale du 9 juin 2009. 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.

Cette délégation de compétence a pris fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, le 7 juin 2011, par décision de l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2011 prise en sa vingtième résolution. Le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation.

- Dans sa vingt-sixième 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 vingt-sixième résolution, ci-dessus, ne pourra excéder deux millions huit cent mille euros. Étant entendu que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la dix-neuvième résolution de l'Assemblée générale du 9 juin 2009. 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 (vingt-cinquième 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.

Cette délégation de compétence a pris fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, le 7 juin 2011, par décision de l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2011 prise en sa vingt et unième résolution. Le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation.

L'Assemblée générale extraordinaire a aussi autorisé, dans sa vingt-septième résolution, pour une durée de dix-huit mois, le Directoire à faire usage des autorisations consenties ci-dessus ainsi que celles consenties aux termes des neuvième à dix-neuvième résolutions de l'Assemblée du 9 juin 2009 et de la vingt-troisième de l'Assemblée du 3 juin 2008 en cas d'offre publique visant les titres de Publicis Groupe, dans les conditions prévues par l'article L. 233-33 du Code de commerce. Cette délégation n'a pas été utilisée par le Directoire, elle est arrivée à échéance le 30 novembre 2011.

#### L'Assemblée générale extraordinaire du 7 juin 2011

- Dans sa douzième 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 d'augmentation de capital immédiat ou à terme résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de cette délégation ne pourra être supérieur à quarante millions d'euros, et 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 neuf cents 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 9 juin 2009 par le vote de sa dixième résolution.



Au 31 décembre 2011, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- Dans sa seizième résolution, a délégué au Directoire sa compétence, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital social, par incorporation au capital de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, suivie de la création et de l'attribution gratuite de titres de capital ou de l'élévation du nominal des titres de capital existants, ou de la combinaison de ces deux modalités. Le montant d'augmentation de capital résultant de l'ensemble des émissions réalisées au titre de cette délégation ne pourra excéder le montant nominal de quarante millions d'euros. Cette nouvelle autorisation met fin, 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 treizième résolution.

Au 31 décembre 2011, le Directoire n'a pas fait usage de cette délégation de compétence.

- 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.

Au 31 décembre 2011, 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. 225-129-6 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, étant entendu que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la vingt-troisième résolution, ci-dessous. 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 arrêtees 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 1<sup>er</sup> juin 2010 dans sa vingt-cinquième résolution.

Au 31 décembre 2011, 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 vingt-sixième résolution, ci-dessus, ne pourra excéder deux millions huit cent mille euros. Étant entendu que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la vingt troisième résolution, ci-dessous. 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 1<sup>er</sup> juin 2010 dans sa vingt-sixième résolution.



## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

### Renseignements sur le capital

Au 31 décembre 2011, 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 l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 3 juin 2008 dans sa 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.

Le Directoire a fait usage de cette délégation de compétence par la mise en place d'un nouveau programme d'attribution d'actions gratuites international. En décembre 2011, il a ainsi attribué 533 700 actions Publicis Groupe SA ayant une valeur nominale de 0,40 euro.

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.

### 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 7 juin 2011, a, dans sa dixième 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.

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 la présente Assemblée, étant rappelé que la Société possédait, au 31 décembre 2010, 9 274 171 actions de 0,40 euro acquises au titre des précédentes autorisations et que l'enveloppe globale maximale de cette autorisation est fixée à 800 millions d'euros.



Le prix unitaire maximum d'achat a été fixé à 50 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.

L'Assemblée générale a décidé que la Société pourrait utiliser la présente résolution et poursuivre l'exécution de son programme de rachat même en cas d'offres publiques portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société ou initiées par la Société, dans le respect de la réglementation applicable.

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 vingt-deuxième résolution de l'Assemblée générale du 1<sup>er</sup> juin 2010.

Le descriptif du programme de rachat d'actions a fait l'objet d'une mise en ligne sur le site de Publicis Groupe SA.

**TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ACHATS AU TITRE DES DIFFÉRENTS PLANS DEPUIS 2007**

	Quantité	Prix moyen d'achat (en euros)
Période du 01/01/2007 au 31/12/2007	8 437 786	32,31
Période du 01/01/2008 au 31/12/2008	10 306 003	23,80
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
<b>Période du 01/01/2011 au 31/12/2011</b>	<b>2 339 802</b>	<b>36,64</b>

Au titre du contrat de liquidité conclu avec la Société Générale, la Société a procédé au cours de l'exercice 2011 à l'acquisition de 2 339 802 actions au cours moyen d'achat de 36,64 euros et a cédé 2 329 802 actions au cours moyen de vente de 36,74 euros.

Par ailleurs, la Société a cédé en 2011 au total 1 922 288 actions autodétenues aux bénéficiaires de stock option qui ont levé leurs options d'achat d'actions pendant l'exercice. La Société n'a procédé à aucun achat d'actions propres autre que ceux mentionnés ci-dessus et effectués au titre du contrat de liquidité.

Le montant des frais de négociation et des honoraires supportés par la Société au cours de l'exercice 2011 pour les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée générale du 1<sup>er</sup> juin 2010 dans sa vingt-deuxième résolution puis par l'Assemblée générale du 7 juin 2011 dans sa dixième résolution, s'élève à 130 000 euros.

Dans le cadre des autorisations de rachat par la Société de ses propres actions à concurrence de 10 % du capital, données notamment par les Assemblées générales des actionnaires en date du 4 juin 2007, du 3 juin 2008, du 9 juin 2009 et du 7 juin 2011, Publicis Groupe SA détient, au 31 décembre 2011, 7 361 882 actions (3,81 %) du capital de Publicis Groupe, pour un prix de revient global de 197 190 832 euros et un prix moyen unitaire de 26,77 euros.

Le 17 février 2012, la Société a procédé, dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2011 au rachat d'un bloc de 18 millions d'actions détenues par Dentsu (en direct et par l'intermédiaire de la SEP Dentsu Badinter). Cette opération, a été effectuée au prix de 35,80 euros par action, soit un montant total de rachat de 644 400 000 euros. Sur les 18 millions d'actions acquises, la Société a annulé 10 759 813 actions, nombre qui correspondait au maximum de ce qui pouvait être annulé compte tenu de l'opération d'annulation déjà réalisée le 10 mai 2010 (7 500 000 actions également rachetées auprès de Dentsu au travers de la SEP). En conséquence, la Société se trouve avoir annulé 10 % du nombre d'actions composant le capital au cours des 24 derniers mois.

Les actions détenues en portefeuille à l'issue de l'opération du 17 février 2012, qui s'élèvent à 13 710 527, soit 7,51 % du capital à cette même date, sont destinées à couvrir les plans d'attribution d'actions de présence et de performance ou de stock-option ainsi que les programmes d'acquisition.

## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur le capital

6

### 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 2011, tenant compte de la dilution maximale résultant de l'ensemble des instruments financiers émis par la Société, est la suivante :

Au 31 décembre 2011	Actions détenues	%	Droits de vote	%
Élisabeth Badinter (nominatif)	20 072 339	8,21 %	40 144 678	13,94 %
Dentsu Inc.	18 102 255	7,40 %	35 520 446	12,33 %
SEP Dentsu-Badinter	3 772 485	1,54 %	7 544 970	2,62 %
Thornburg Investment Management Inc. <sup>(3)</sup>	14 876 062	6,08 %	14 876 062	5,17 %
Harris Associates L.P. <sup>(3)</sup>	11 691 900	4,78 %	11 691 900	4,06 %
Actions autodétenues	7 361 882	3,01 %	0	0,00 %
Public (nominatif et porteur)	117 481 022	48,04 %	127 032 350	44,11 %
Oranes <sup>(1)</sup>	17 183 419	7,03 %	17 183 419	5,97 %
Bons de souscription d'actions <sup>(2)</sup>	5 602 699	2,29 %	5 602 699	1,94 %
Océanes 2018 <sup>(2)</sup>	2 624 538	1,08 %	2 624 538	0,91 %
Océanes 2014 <sup>(2)</sup>	25 761 646	10,54 %	25 761 646	8,95 %
<b>TOTAL</b>	<b>244 530 247</b>	<b>100,00 %</b>	<b>287 982 708</b>	<b>100,00 %</b>

(1) Le Groupe a émis 1 562 500 Oranes remboursables par la remise de 18 actions nouvelles ou existantes de la Société. Au 31 décembre 2011, il reste à rembourser 11 actions par Orane.

(2) Instruments dans la monnaie à la date d'arrêté des comptes 2011 (au 7 février 2012).

(3) Les fonds institutionnels détiennent des actions pour le compte de fonds ou de clients sous gestion.

À l'issue de l'opération du 17 février 2012 aux termes de laquelle Publicis Groupe s'est trouvé détenir 7 240 187 actions propres supplémentaires (après annulation de 10 759 813 actions sur les 18 000 000 au total rachetées à Dentsu) et des opérations de cession et de donation effectuées par Mme Élisabeth Badinter en février 2012, la nouvelle répartition du capital au 29 février 2012 tenant compte de la dilution maximale est la suivante :

Au 29 février 2012	Actions détenues	%	Droits de vote	%
Élisabeth Badinter (nominatif)	19 172 340	8,20 %	38 344 680	15,17 %
Dentsu Inc.	3 875 139	1,66 %	7 749 878	3,07 %
Thornburg Investment Management Inc. <sup>(3)</sup>	14 876 062	6,36 %	14 876 062	5,89 %
Harris Associates L.P. <sup>(3)</sup>	11 691 900	5,00 %	11 691 900	4,63 %
Actions autodétenues	13 579 916	5,81 %	0	0,00 %
Public (nominatif et porteur)	119 402 775	51,08 %	128 875 982	51,00 %
Oranes <sup>(1)</sup>	17 183 419	7,35 %	17 183 419	6,80 %
Bons de souscription d'actions <sup>(2)</sup>	5 602 699	2,40 %	5 602 699	2,21 %
Océanes 2018 <sup>(2)</sup>	2 624 538	1,12 %	2 624 538	1,04 %
Océanes 2014 <sup>(2)</sup>	25 761 646	11,02 %	25 761 646	10,19 %
<b>TOTAL</b>	<b>233 770 434</b>	<b>100,00 %</b>	<b>252 710 734</b>	<b>100,00 %</b>

(1) Le Groupe a émis 1 562 500 Oranes remboursables par la remise de 18 actions nouvelles ou existantes de la Société. Au 31 décembre 2011, il reste à rembourser 11 actions par Orane.

(2) Instruments dans la monnaie à la date d'arrêté des comptes 2011 (au 7 février 2012).

(3) Les fonds institutionnels détiennent des actions pour le compte de fonds ou de clients sous gestion.



Un actionnaire détenant 1 % du capital social de Publicis Groupe SA au 31 décembre 2011 détiendrait 0,79 % 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.

Aucune opération de nature à modifier significativement les informations de ce tableau n'a été effectuée depuis le 17 février 2012.

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 2011, 3 704 326 actions inscrites au nominatif pur et 40 inscrites au nominatif administré faisaient l'objet d'un nantissement, soit un total de 3 704 366 actions nanties.

#### NANTISSEMENT PRINCIPAL

Nom de l'actionnaire inscrit au nominatif pur	Bénéficiaire - Créancier gagiste	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	% de capital nanti de l'émetteur au 31 décembre 2011
Consorts Badinter	LCF Edmond de Rothschild	09/09/2003	Non indiquée	Accord du créancier gagiste	3 681 000	1,90 %

Aucun actif significatif détenu par les sociétés du Groupe ne fait l'objet d'un nantissement.

### 6.3.6 PARTICIPATION DES SALARIÉS AU CAPITAL

Le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions de Publicis Groupe consenties au 10 premiers salariés (hors Directoire) non mandataires sociaux attributaires et d'options levées par ces derniers est le suivant :

	Plan	Nombre d'options/attribuées/ souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)
Options consenties entre le 1 <sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2011 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).			
	Plan 2001	5 000	33,18
	LTIP I 2003	78 040	24,82
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées entre le 1 <sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2011, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale).			
	LTIP I 2005	35 935	24,76
	LTIP II 2006	195 906	29,27
	LTIP II 2007	9 389	31,31
<b>TOTAL</b>		<b>324 270</b>	<b>27,82</b>

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 2011 n'est pas significative.

Il convient d'observer que le FCPE Publicis Groupe détenait, au 31 décembre 2011, 465 127 actions Publicis Groupe. En conséquence, les collaborateurs de Publicis Groupe détenaient à travers le FCPE, à la même date, 0,24 % du capital.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe n'a été attribuée durant l'exercice 2011. Il reste à lever, au 31 décembre 2011, par l'ensemble des bénéficiaires, 5 892 204 options d'achat d'actions, toutes exerçables immédiatement.



## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur le capital

Par ailleurs Publicis Groupe a poursuivi la mise en place, après la France en 2009 et les Etats-Unis en 2010, du plan « 50 actions gratuites » dans 16 nouveaux pays, attribuant en 2011 sous condition de trois ans de présence (deux ans seulement pour les bénéficiaires espagnols et italiens) 533 700 actions gratuites à tous les salariés des filiales du groupe implantées dans ces pays.

Le Groupe a également mis en place un nouveau plan d'incentive à long terme appelé « LTIP 2011 ». Ce plan a attribué, en avril 2011, 674 650 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 fixé pour l'année 2011.

Le plan d'attribution d'actions gratuites « LTIP 2010-2012 », mis en place en septembre 2010 au bénéfice des seuls membres du Directoire, prévoit sous condition de performance (objectifs de croissance et de rentabilité) une attribution de 252 000 actions au total à l'issue d'une période de trois ans (2010, 2011, 2012). Aucune nouvelle attribution d'action gratuite aux membres du Directoire n'a été effectuée au cours de l'exercice 2011.

Au 31 décembre 2011, le nombre total d'actions gratuites attribuées aux salariés du Groupe sous condition de présence, et pour certaines, de performance, s'élève à 5 629 822.

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
<b>31/12/2008</b>	<b>CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>	<b>196 020 983</b>	<b>0,40</b>	<b>78 408 393</b>
01/09/2009	Augmentation du capital (5 <sup>e</sup> tranche de remboursement des Oranes)	1 562 129	0,40	624 852
<b>31/12/2009</b>	<b>CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>197 583 112</b>	<b>0,40</b>	<b>79 033 245</b>
10/05/2010	Réduction du capital (annulation d'actions autodétenues)	(7 500 000)	0,40	(3 000 000)
01/09/2010	Augmentation du capital (6 <sup>e</sup> tranche de remboursement des Oranes)	1 562 129	0,40	624 851
<b>31/12/2010</b>	<b>CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>191 645 241</b>	<b>0,40</b>	<b>76 658 096</b>
23/05/2011	Augmentation du capital (livraison d'actions gratuites)	150 575	0,40	60 230
01/09/2011	Augmentation du capital (7 <sup>e</sup> tranche de remboursement des Oranes)	1 562 129	0,40	624 852
<b>31/12/2011</b>	<b>CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>193 357 945</b>	<b>0,40</b>	<b>77 343 178</b>



## 6.4 Informations boursières

### 6.4.1 PUBLICIS GROUPE EN BOURSE

L'année 2011 a été marquée par un ralentissement économique, qui a frappé plus particulièrement l'Europe, puis les pays émergents, et enfin les USA. La croissance de l'économie mondiale est passée de 5,2 % en 2010, à 3,8 % en 2011. Dans la zone euro, la croissance est passée de 1,9 % à 1,6 %, aux USA de 3 % à 1,8 %, et dans le monde émergent et en développement, de 7,3 % à 6,2 % (données du FMI). Le Japon a été plus particulièrement touché par une catastrophe naturelle, un Tsunami géant le 11 mars, qui a causé des dégâts majeurs dans une grande partie du pays, et surtout détruit la centrale nucléaire de Fukushima : le PIB de l'archipel nippon a baissé de près de 1 %.

Les causes de ce ralentissement sont de nature cyclique pour les pays émergents : la hausse de l'inflation, notamment des produits alimentaires, associée à des politiques monétaires restrictives, a ponctionné le pouvoir d'achat des ménages, ce qui a eu pour effet de réduire la demande. Aux USA, la persistance de la crise immobilière et la difficulté de l'économie à générer suffisamment d'emplois ont limité la croissance. En Europe, c'est la crise financière des dettes souveraines qui a précipité l'économie dans une quasi-récession en fin d'année. La mise en œuvre de plans de rigueur budgétaires, dans les pays dits périphériques soutenus par la Commission européenne, le FMI et la BCE (Grèce, Portugal, Irlande), mais aussi du cœur de l'Europe (Grande-Bretagne, Italie, Espagne), a largement contribué à la baisse du PIB observée au quatrième trimestre 2011.

Sur le plan financier, la crise des dettes souveraines au sein de la zone euro est l'événement essentiel de l'année 2011. Les difficultés de la Grèce, qui n'a pas réussi à tenir les engagements pris dans le cadre du premier plan de soutien, ont suscité une crise de confiance générale. Les banques ont été les premières touchées, car elles ont beaucoup prêté aux États, et parce qu'elles doivent parallèlement renforcer leurs fonds propres dans le cadre d'un durcissement du cadre règlementation dit « Bâle III ». En juillet 2011, le Conseil Européen a décidé d'un nouveau plan qui n'a été validé que récemment. Entre-temps, la crise de confiance a touché l'Italie, contrainte de mettre en place un plan de rigueur très sévère. Simultanément l'augmentation des taux français a induit la mise en place d'un plan de rigueur budgétaire afin d'assurer l'atteinte de l'objectif de réduction du déficit.

Le marché publicitaire, dans ce contexte très perturbé, est resté actif, avant de ralentir sur la deuxième partie de l'année 2011. Le comportement boursier du titre Publicis a été en ligne avec ses comparables, et a bien mieux résisté que le CAC 40 : sa baisse a été limitée à moins de 9 % (8,86 %) sur l'année calendaire 2011, alors que le CAC 40 perdait 16,95 % et le Dow Jones Europe Stoxx Media 16,48 %. La qualité du positionnement stratégique de Publicis Groupe dans le numérique et la poursuite de son expansion dans les pays à forte croissance, devrait lui permettre de poursuivre une trajectoire boursière favorable.

L'opportunité, en février 2012, de racheter la presque totalité de la participation de Dentsu, suivie d'une annulation d'une large part des titres, devrait susciter une hausse du bénéfice net par action de 6 % par relation en 2012 (7 % en année pleine), et favoriser, à terme, la hausse du cours de l'action Publicis.

### 6.4.2 RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS

Le Groupe a poursuivi en 2011 ses relations avec tous les acteurs du marché. Les dirigeants du Groupe ont rencontré au cours de l'année environ 500 investisseurs institutionnels lors de réunions privées, en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, aux Pays-Bas, au Luxembourg, en Belgique, en Italie, aux États-Unis, au Canada mais aussi en Asie. Publicis Groupe a par ailleurs participé à plusieurs grandes conférences du secteur à Barcelone, à New York 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 : une 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.

Évolution du cours sur Euronext Paris au cours de l'exercice 2011 :

- plus haut : 41,835 euros le 1<sup>er</sup> mars 2011 ;
- plus bas : 29,10 euros le 13 septembre 2011 ;
- cours moyen : 36,289 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 <sup>(1)</sup>			Cours du mois (en euros)			
		Nombre de titres	Capitaux (en milliers d'euros)	Premier cours	Dernier cours	Plus haut	Plus bas	
2010	Septembre	22	1 093 896	38 733	33,21	34,84	35,725	32,91
	Octobre	21	828 068	30 374	34,895	35,79	37,61	34,86
	Novembre	22	774 436	27 102	35,92	34,425	36,40	33,48
	Décembre	23	603 836	22 399	34,57	39,00	39,07	34,465
2011	Janvier	21	823 417	31 159	39,08	37,59	39,77	36,15
	Février	20	892 490	35 585	37,745	41,335	41,715	37,12
	Mars	23	841 608	32 596	41,34	39,575	41,835	36,325
	Avril	19	896 058	34 513	39,70	38,26	40,80	36,915
	Mai	22	824 941	31 572	38,38	38,20	39,82	37,105
	Juin	22	769 556	29 251	38,225	38,45	38,92	36,95
	Juillet	21	846 271	31 592	38,605	35,495	39,62	34,735
	Août	23	975 856	31 700	35,85	32,735	36,095	29,51
	Septembre	22	738 543	23 253	32,66	31,41	32,995	29,10
	Octobre	21	758 691	25,720	31,02	35,035	36,69	30,43
	Novembre	22	760 993	26 065	34,575	35,45	36,345	32,00
	Décembre	21	439 236	15 371	35,47	35,545	36,035	33,09
2012	Janvier	22	546 055	20 816	35,63	38,46	39,295	35,295
	Février	21	714 993	28 995	38,50	41,065	42,60	38,46

(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 2011 :
  - plus haut : 49,5 euros, le 14 janvier 2011,
  - plus bas : 46,7 euros, le 19 avril 2011,
  - cours moyen : 48,567 euros.

### **Océane Publicis Groupe 2014 - 3,125 %**

- Lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN : FR0010771899) ;
- Premier jour de cotation : 17 juin 2009 ;
- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris au cours de l'exercice 2011 :
  - plus haut : 39,50 euros, le 25 mars 2011,
  - plus bas : 33 euros, le 21 décembre 2011,
  - cours moyen : 35,4938 euros.

### **Émission euro obligataire Publicis Groupe 4,125 % 2012**

- Lieu de cotation : Luxembourg Stock Exchange (code ISIN : FR0010157354) ;
- Premier jour de cotation : 28 janvier 2005 ;
- Évolution de la clôture du cours sur Luxembourg Stock Exchange au cours de l'exercice 2011 :
  - plus haut : 102,676 euros, le 3 janvier 2011,
  - plus bas : 100,197 euros, le 16 décembre 2011,
  - cours moyen : 101,2896 euros.

### **Émission euro obligataire Publicis Groupe 4,25 % 2015 (FR0010831974) émise suite à l'offre d'échange sur l'Eurobond 4,125 % 2012**

- Lieu de cotation : Luxembourg Stock Exchange (code ISIN : FR0010831974) ;
- Premier jour de cotation : 17 décembre 2009 ;
- Évolution de la clôture du cours sur Luxembourg Stock Exchange au cours de l'exercice 2011 :
  - plus haut : 109,497 euros, le 8 août 2011,
  - plus bas : 101,287 euros, le 11 avril 2011,
  - cours moyen : 103,3179 euros.

### **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 2011 :
  - plus haut : 12,47, le 1<sup>er</sup> mars 2011,
  - plus bas : 5,50 euros, le 12 septembre 2011,
  - cours moyen : 8,9090 euros.



## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Informations boursières

### Oranes Publicis Groupe

- Lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN : FR0000187783) ;
- Date d'émission : 24 septembre 2002 ;
- Durée : 20 ans.

1562 000 Oranes ont été émises. Les Oranes seront remboursées en actions Publicis Groupe (chaque Orane donnant droit à 18 actions Publicis Groupe), à raison d'une par an pendant 18 ans, à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2005 inclus.

- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris au cours de l'exercice 2011 :
  - plus haut : 301 euros, le 5 juillet 2011,
  - plus bas : 218 euros, le 12 septembre 2011,
  - cours moyen : 271,7455 euros.



# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

---

Préalablement à l'Assemblée générale mixte, ordinaire annuelle et extraordinaire du 29 mai 2012, 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	236	8.4 Table de concordance du document de référence	239
8.2 Responsable du document de référence et attestation	237	8.5 Table de réconciliation du rapport financier annuel	242
8.2.1 Responsable du document de référence	237		
8.2.2 Attestation du responsable du document de référence	237	8.6 Table de réconciliation du rapport de gestion	243
8.3 Contrôleurs légaux des comptes	238	Commentaire de l'exercice	243
8.3.1 Commissaires aux comptes titulaires	238	Éléments de présentation du Groupe	243
8.3.2 Commissaires aux comptes suppléants	238	Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise	243
		Information sur la Société et le capital	244
		Éléments relatifs aux états financiers	244
		Rapport de la Présidente du Conseil de surveillance	244



## 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](http://www.publicisgroupe.com)).

Les comptes sociaux et les comptes consolidés de Publicis Groupe SA pour les exercices clos les 31 décembre 2010 et 31 décembre 2011 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](http://www.publicisgroupe.com) et [www.publicisgroupe.com/ir](http://www.publicisgroupe.com/ir)) et sur le site de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://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 2010 et 31 décembre 2011 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 2011, 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 2010, présenté dans le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 mars 2011 sous le numéro sous le n° D.11-0131, contient une observation relative à l'application, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, des normes révisées IFRS 3 « Regroupement d'entreprises » et IAS 27 « États financiers consolidés et individuels ».

Le rapport général des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice 2009, présenté dans le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 mars 2010 sous le numéro sous le n° D.10-0129, contient une observation relative à l'application, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009, des normes IAS 1 révisée « Présentation des états financiers » et IFRS 8 « Secteurs opérationnels ».

Fait à Paris, le 19 mars 2012

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. Jean Bouquot et Mme Christine Staub

1/2, place des saisons 92400 Courbevoie - Paris La Défense 1

Désignée par l'Assemblée générale du 4 juin 2007, en remplacement de la société Ernst & Young Audit, 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 2012.

#### **MAZARS**

Société représentée par M. Loïc Wallaert et Mme Anne-Laure Rousselou

61, rue Henri-Régault, 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 qui sera 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, en remplacement de M. Denis Thibon, 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 2012.

#### **M. Gilles Rainaut**

61, rue Henri-Régault, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie

Désigné par l'Assemblée générale du 1<sup>er</sup> 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
<b>1/ Personnes responsables</b>		
1.1. Identité	237	8.2.1.
1.2. Attestation	237	8.2.2.
<b>2/ Contrôleurs légaux des comptes</b>		
2.1. Identité	238	8.3.1.
2.2. Changement éventuel		NA
<b>3/ Informations financières sélectionnées</b>		
3.1. Informations financières historiques	6	1.1.
3.2. Informations financières intermédiaires		NA
<b>4/ Facteurs de risques</b>	28 à 32	1.8.
<b>5/ Informations concernant l'émetteur</b>		
5.1. Histoire et évolution de la Société	7 à 9 et 212	1.2. et 6.1.1. à 6.1.4.
5.2. Investissements	21 à 24	1.5.
<b>6/ Aperçu des activités</b>		
6.1. Principales activités	11 à 17	1.4.1. à 1.4.3.
6.2. Principaux marchés	18 ; 19 et 160 à 162	1.4.5. ; 1.4.6. et 4.6. (note 27)
6.3. Événements exceptionnels		NA
6.4. Dépendance de l'émetteur	18 à 20 et 28 à 32	1.4.5. à 1.4.8. et 1.8.
6.5. Position concurrentielle	20	1.4.8.
<b>7/ Organigramme</b>		
7.1. Description sommaire du Groupe	10	1.3.1.
7.2. Liste des filiales importantes	10	1.3.2.
<b>8/ Propriétés immobilières, usines et équipements</b>		
8.1. Immobilisations corporelles importantes	17	1.4.4.
8.2. Questions environnementales	34	1.9.
<b>9/ Examen de la situation financière et du résultat</b>		
9.1. Situation financière	83 à 93	3.1. à 3.5.
9.2. Résultat d'exploitation	88 à 93	3.3. à 3.5.
<b>10/ Trésorerie et capitaux</b>		
10.1. Informations sur les capitaux	91	3.4.2.
10.2. Flux de trésorerie	90	3.4.1.
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	92	3.4.3.
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	92	3.4.4.
10.5. Sources de financement attendues	92	3.4.5.
<b>11/ Recherche et développement, brevets et licences</b>	26 à 27	1.7.
<b>12/ Informations sur les tendances</b>	95	3.7.
<b>13/ Prévisions ou estimations du bénéfice</b>		NA
<b>14/ Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale</b>		
14.1. Informations concernant les membres	36 à 50	2.1. à 2.4.
14.2. Conflits d'intérêts	45	2.1.6.
<b>15/ Rémunérations et avantages</b>		
15.1. Rémunérations versées et avantages en nature	57 à 71	2.7.
15.2. Provisions pour pensions et retraites	62	2.7.2.
<b>16/ Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>		
16.1. Date d'expiration des mandats	36 à 44	2.1.1. à 2.1.2.
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	73	2.9.1.
16.3. Informations sur les Comités d'audit et de rémunération	48 et 49	2.4.3. et 2.4.2.
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	51 à 53	2.5.

**INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**

Table de concordance du document de référence

	N° de pages	N° de chapitres
<b>17/ Salariés</b>		
17.1. Nombre de salariés	120	4.6. (note 3)
17.2. Participations et stock-options	68 à 69 et 227 à 228	2.7.4. et 6.3.6.
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	227 à 228	6.3.6.
<b>18/ Principaux actionnaires</b>		
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	215 à 218	6.2.1.
18.2. Existence de droits de vote différents	212 à 214	6.1.5.
18.3. Contrôle direct ou indirect	219	6.2.2.
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	219	6.2.3.
<b>19/ Opérations avec des apparentés</b>	73 à 80	2.9.
<b>20/ Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>		
20.1. Informations financières historiques		NA
20.2. Informations financières pro forma		NA
20.3. États financiers	97 à 180 et 181 à 210	4 et 5
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	179 à 180 et 210	4.7. et 5.6.
20.5. Date des dernières informations financières		NA
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	95	3.7.
20.7. Politique de distribution de dividendes	94	3.6.
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage		NA
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale		NA
<b>21/ Informations complémentaires</b>		
21.1. Capital social	220 à 228	6.3.
21.2. Actes constitutifs et statuts	212 à 214	6.1.5.
<b>22/ Contrats importants</b>	25	1.6.
<b>23/ Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>		NA
<b>24/ Documents accessibles au public</b>	236	8.1.
<b>25/ Informations sur les participations</b>	175 à 178	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 2010 établis en application des normes IFRS, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 89 à 166 et 167 à 168 du document de référence 2010 déposé à l'AMF le 15 mars 2011 sous le numéro D. 11-0131 ;
- les comptes consolidés de l'exercice 2009 établis en application des normes IFRS, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 133 à 219 et 247 à 248 du document de référence 2009 déposé à l'AMF le 19 mars 2010 sous le numéro D. 10-0129 ;
- l'évolution de la situation financière et du résultat des opérations du Groupe pour l'exercice 2010, présentée aux pages 79 à 86 du document de référence 2010 déposé à l'AMF le 15 mars 2011 sous le numéro D. 11-0131 ;
- l'évolution de la situation financière et du résultat des opérations du Groupe entre pour l'exercice 2009, présentée aux pages 44 à 51 du document de référence 2009 déposé à l'AMF le 19 mars 2010 sous le numéro D. 10-0129 ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2010 établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 169 à 195 et 196 à 197 du document de référence 2010 déposé à l'AMF le 15 mars 2011 sous le numéro D. 11-0131 ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2009 établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 220 à 246 et 249 à 250 du document de référence 2009 déposé à l'AMF le 19 mars 2010 sous le numéro D. 10-0129 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice 2010, figurant en pages 71 à 74 du document de référence 2010 déposé à l'AMF le 15 mars 2011 sous le numéro D. 11-0131 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice 2009, figurant en pages 126 à 131 du document de référence 2009 déposé à l'AMF le 19 mars 2010 sous le numéro D. 10-0129 ;

Les parties non incluses des documents de référence 2010 et 2009 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	182 à 209	5.1. à 5.5.
2. Comptes consolidés	98 à 178	4.1. à 4.6.
3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	210	5.6.
4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	179 à 180	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 du commerce		
Chiffre d'affaires	88	3.3.1.
Résultats	89	3.3.2. et 3.3.3.
Situation financière	90 à 92	3.4.
Principaux risques et incertitudes	28 à 32	1.8.
Structure du capital	220 à 228	6.3.
Restrictions statutaires à l'utilisation des droits de vote	212 à 214	6.1.5.
Rachat par la Société de ses propres actions	224 à 225	6.3.3.
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité	220 à 223	6.3.1.
Accords prévoyant des indemnités pour les dirigeants en cas de cessation de contrat	57 à 61 ; 62 ; 63 à 69	2.7.1. ; 2.7.3. et 2.7.4.
Règles applicables à la nomination et au remplacement des dirigeants et à la modification des statuts	212 à 214	6.1.5.
6. Déclaration des personnes assumant la responsabilité du rapport de gestion	237	8.2.2.
7. Honoraires des commissaires aux comptes	174	4.6. (note 31)
8. Rapport de la Présidente du Conseil de surveillance établi en application de dispositions légales	51 à 55	2.5.
9. Rapport des commissaires aux comptes sur le contrôle interne	56	2.6.

## 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
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	85 à 86 ; 88 à 89 ; 90 à 92 ; 21 à 24	3.1. ; 3.3. ; 3.4. et 1.5.
Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société		NA
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport	23 à 24 et 173	1.5.2. et 4.6. (note 30)
Évolution prévisible de la Société et du Groupe	24 et 95	1.5.3. et 3.7.
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montants des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %	94	3.6.

## ÉLÉMENTS DE PRÉSENTATION DU GROUPE

	N° de pages	Chapitres
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	28 à 32	1.8.
Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers	156 à 159	4.6. (note 26)
Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	31 à 32 ; 144 à 148 et 156 à 159	1.8.5. et 4.6. (notes 22 et 26)
Conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris Seveso)	33	1.9.
Activité en matière de recherche et développement	26 à 27	1.7.

## 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	36 à 45	2.1.
Rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social	57 à 71	2.7.
Engagements de toutes natures, pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	57 à 71	2.7.
Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	66 ; 68 à 69 et 227	2.7.4. (tableaux 4, 5 et 8) et 6.3.6.
Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux		NA
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	67	2.7.4. (tableau 6)
Opérations des dirigeants et des personnes liées sur les titres de la Société	72	2.8.



## 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	212 à 214	6.1.5.
Pouvoir du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	220 à 225	6.3.1. et 6.3.3.
Détails des achats et des ventes d'actions propres au cours de l'exercice	224 à 225	6.3.3.
Ajustement éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	151	4.6. (note 24)
Délégations en cours de validité	220 à 223	6.3.1.
Structure et évolution du capital de la Société	215 à 219 et 228	6.2. et 6.3.7.
Actionnaires significatifs et droits de vote	215 à 217	6.2.1.
Actionnariat salarié	227	6.3.6.
Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition	219	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	212 à 214	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 du commerce	215 à 218	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	74 à 76	2.9.4. et 2.9.5.
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	57 à 61	2.7.1.

## ÉLÉMENTS RELATIFS AUX ÉTATS FINANCIERS

	N° de page	Chapitre
Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	209	5.5.

## 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	51 à 55	2.5.





**Publicis Groupe S.A.**

Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 73 039 252,80 euros

Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris - 542 080 601 RCS Paris

