DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

2021

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

PUBLICIS GROUPE

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE 02
MESSAGE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE 04
HISTORIQUE 06
MISE EN PERSPECTIVE 07
MODÈLE D'AFFAIRES 08
CRÉATION DE VALEUR 09
ORGANISATION 10
TALENTS 11
CHIFFRES-CLÉS 12
PARTIES PRENANTES 14
GOUVERNANCE 15
GLOSSAIRE 16

1 PRÉSENTATION DU GROUPE 19
1.1 Historique du Groupe 20
1.2 Organigramme 25
1.3 Activités et stratégie 26
1.4 Investissements 35
1.5 Contrats importants 37
1.6 Recherche et développement 37

2 RISQUES ET GESTION DES RISQUES 39
2.1 Principaux facteurs de risques 40
2.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques 45
2.3 Assurance et couverture des risques 48

3 GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS 49
3.1 Gouvernance de Publicis Groupe 50
3.2 Rémunération des mandataires sociaux 88
3.3 Transactions avec des parties liées 149
3.4 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 150

4 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE – PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 151
4.1 Priorité N° 1 : la diversité, l'équité & l'inclusion et la justice sociale 153
4.2 Priorité N° 2 : le Marketing Responsable et l'éthique des affaires 176
4.3 Priorité N° 3 : la lutte contre le dérèglement climatique 196
4.4 Objectifs de Développement Durable 205
4.5 Évaluations et performance extra-financière 207
4.6 Méthodologie du reporting ESG 207
4.7 Rapport de vérification de la déclaration de performance extra-financière 209

5 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 213
5.1 Introduction 214
5.2 Croissance organique 216
5.3 Analyse des résultats consolidés 217
5.4 Situation financière et trésorerie 219
5.5 Publicis Groupe SA (société mère du Groupe) 222
5.6 Politique de distribution de dividendes 224
5.7 Tendances 225

6 COMPTES CONSOLIDÉS – EXERCICE 2021 227
6.1 Compte de résultat consolidé 228
6.2 État de résultat global consolidé 229
6.3 Bilan consolidé 230
6.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés 231
6.5 Tableau de variation des capitaux propres consolidés 232
6.6 Notes annexes aux comptes consolidés 234
6.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 294

7 COMPTES SOCIAUX – EXERCICE 2021 301
7.1 Compte de résultat 302
7.2 Bilan au 31 décembre 303
7.3 Tableau des flux de trésorerie 305
7.4 Notes annexes aux comptes de Publicis Groupe SA 306
7.5 Résultats de la société Publicis Groupe SA au cours des cinq derniers exercices 321
7.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 322

8 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 327
8.1 Renseignements sur la Société 328
8.2 Actionnariat 330
8.3 Renseignements sur le capital 333
8.4 Informations boursières 342

9 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 345

10 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 347
10.1 Documents accessibles au public 348
10.2 Responsable du document d'enregistrement universel et attestation 348
10.3 Contrôleurs légaux des comptes 349
10.4 Information financière du 1er trimestre 2022 350
10.5 Table DE concordance du document d'enregistrement universel 351
10.6 Table de concordance du rapport financier annuel 353
10.7 Table de concordance du rapport de gestion 354
10.8 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise 356
10.9 Table de concordance sur la déclaration de performance extra-financière 358
10.10 Informations financières historiques incluses par référence 361

PUBLICIS GROUPE

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

2021

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

PROFIL DU GROUPE

Publicis Groupe est un leader mondial de la communication.

Le Groupe accompagne ses clients sur l'ensemble de la chaîne de valeur du marketing et de la communication pour les aider à marquer leur différence dans un monde de plateformes.

Les clients sont au cœur du modèle du Groupe depuis toujours et bénéficient d'une organisation par pays fluide et unifiée. Publicis Groupe offre une créativité dynamique, diverse et disruptive, une expertise en média ciblée à grande échelle, ainsi que des compétences uniques en data et technologie, pour leur permettre d'acquérir une connaissance précise de leurs consommateurs, de créer des canaux digitaux directs de dialogue avec les clients finaux et d'enrichir les relations avec ceux-ci de manière continue.

Fondé à Paris en 1926, le Groupe est présent dans plus de 100 pays et rassemble plus de 88 500 collaborateurs.

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS AMF

Le document d'enregistrement universel a été déposé le 25 avril 2022 auprès de l'AMF en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération (ou note relative aux titres financiers) et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Le Document d'enregistrement universel est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel qui a été établie en xHTML et est disponible sur notre site internet www.publicisgroupe.com

MESSAGE DE MONSIEUR MAURICE LÉVY PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Maurice Lévy
Président du Conseil de surveillance

Être toujours prêt pour le monde d'après

Après deux années d'une crise sanitaire mondiale, dont on croyait apercevoir la fin, j'aurais pu vous parler de sérénité retrouvée. Une sérénité d'autant plus légitime que Publicis a enregistré en 2021 des résultats tout à fait exceptionnels. Nous avons dépassé toutes les attentes, en termes de croissance comme de rentabilité. Si une telle performance est évidemment une grande fierté en temps normal, elle l'est d'autant plus dans une période où « l'anormal » devient la nouvelle norme.

Je veux évidemment commencer par saluer le travail et la capacité d'adaptation de tous. Des collaborateurs aux managers, du Directoire au Conseil de surveillance, nous avons tous dû nous adapter : revoir nos méthodes de travail sur la durée, repenser notre organisation, nos services. Nous avons dû réagir vite pour préserver la santé physique et mentale des collaborateurs, sauver des emplois, consolider la confiance de nos clients et de nos actionnaires. Les résultats financiers du Groupe ont prouvé la justesse de nos réactions, l'ampleur des efforts fournis par tous, la pertinence des solutions apportées et la puissance de nos outils et de notre modèle. Face à cet engagement de tous, le Conseil de surveillance a donc soutenu la proposition de faire bénéficier d'un bonus l'ensemble des collaborateurs présents au sein du Groupe ces deux dernières années.

« Nous avons dépassé toutes les attentes, en termes de croissance comme de rentabilité. Si une telle performance est évidemment une grande fierté en temps normal, elle l'est d'autant plus dans une période où « l'anormal » devient la nouvelle norme. »

Cette performance, cette résilience, cette capacité à se réinventer dans l'adversité, à imaginer le « monde d'après », sont à mon sens profondément ancrées dans la culture du Groupe.

Être toujours prêt pour le monde d'après, c'est dans l'ADN de Publicis. Le Groupe a toujours su saisir les opportunités de s'ouvrir sur le monde, il s'est internationalisé très tôt, a fait des acquisitions audacieuses et décisives, de ce fait pas toujours comprises, et a anticipé les mutations liées au numérique, au monde de plateformes, avant qu'il ne devienne la norme.

Être toujours prêt pour le monde d'après, c'est une qualité indispensable dans notre métier. « L'après », c'est notre matière première en tant que communicants ! Nous devons nous entourer des meilleurs talents pour comprendre les tendances de fond de la société, identifier les transformations que rencontrent les clients et leurs secteurs d'activités, décrypter via la data les nouveaux usages des consommateurs et imaginer des réponses créatives à toutes ces évolutions. Le Directoire a ainsi beaucoup travaillé à diversifier, renforcer, former et renouveler les équipes, notamment managériales, du Groupe. 2021 a également permis de rendre concret le « *Future of Work* », avec par exemple l'ambitieux programme « *Work Your World* ». Une belle démonstration de la créativité et de l'attractivité du Groupe en tant qu'employeur : puisque le travail hybride est désormais une évidence pour les collaborateurs et les candidats, autant en faire une source d'opportunités de mobilité et un accélérateur de synergies entre les agences, partout dans le monde.

« Cette performance, cette résilience, cette capacité à se réinventer dans l'adversité, à imaginer le « monde d'après », sont, à mon sens, profondément ancrées dans la culture du Groupe. »

« Face à l'urgence absolue de la crise environnementale, il nous a semblé indispensable d'accélérer encore nos efforts. Non seulement le Directoire a choisi d'y sensibiliser massivement les collaborateurs, mais il a également pris, avec le plein soutien du Conseil de surveillance, des mesures très concrètes qui valent au Groupe d'être reconnu leader du secteur sur les critères ESG. Je me réjouis à ce titre de la création du comité ESG qui travaille activement à respecter et renforcer nos engagements. »

Être toujours prêt pour le monde d'après, c'est un engagement volontariste. C'est s'adapter à ce changement, l'envisager comme un levier de réinvention, de progrès, de relation et de dialogue avec la société qui nous entoure. Publicis a toujours eu une exigence d'engagement à la hauteur de cette responsabilité. J'en veux pour exemple notre engagement pour la diversité et l'inclusion auprès des salariés, en progressant sur la féminisation du leadership du Groupe avec 41 % de femmes aux postes de direction clés en 2021. Notre motto « *Viva la différence* » a aussi pris corps à travers le renforcement des actions du Groupe en faveur de la justice sociale, avec plusieurs programmes destinés aux jeunes éloignés de nos métiers. Enfin, face à l'urgence absolue de la crise environnementale, il nous a semblé indispensable d'accélérer encore nos efforts. Non seulement le Directoire a choisi d'y sensibiliser massivement les collaborateurs, mais il a également pris, avec le plein soutien du Conseil de surveillance, des mesures très concrètes qui valent au Groupe d'être reconnu leader du secteur sur les critères ESG. Je me réjouis à ce titre de la création du comité ESG qui travaille activement à respecter et renforcer nos engagements. Citons par exemple l'engagement envers la neutralité carbone avant 2030, ou encore les outils et formations mis en place pour réduire l'impact environnemental de la production des campagnes du Groupe partout dans le monde.

« Je sais pouvoir compter sur l'équipe managériale pour continuer à faire de Publicis un groupe performant, solide, agile, mobilisé autour d'une vision partagée par tous, collaborateurs, clients, actionnaires. »

Alors en ce début d'année 2022, j'aurais pu vous parler de sérénité retrouvée. Mais aujourd'hui vous le savez, la guerre brutale en Ukraine relance de nombreuses incertitudes, et nous oblige à la plus grande prudence. Là encore, notre priorité a été bien entendu de répondre aux répercussions humaines de ce conflit : protéger, soutenir, aider les collaborateurs ukrainiens à se mettre en sécurité et à reconstruire leurs vies. Nous avons également pris une position rapide et sans ambiguïté sur notre présence en Russie. En cédant le contrôle de nos opérations sur place, nous y avons arrêté immédiatement nos activités tout en assurant l'avenir de nos collaborateurs russes. La sérénité ne peut pas être de mise face à un conflit dont l'onde de choc géopolitique, économique, humaine se fera sentir sur des années. Mais je sais pouvoir compter sur l'équipe managériale pour continuer à faire de Publicis un groupe performant, solide, agile, mobilisé autour d'une vision partagée par tous, collaborateurs, clients, actionnaires.

Je ne serais pas complet si je ne disais, au nom du Conseil de surveillance, notre reconnaissance et notre admiration pour l'extraordinaire vitalité et l'engagement de tous nos collaborateurs à travers le monde sous le leadership et l'impulsion d'Arthur Sadoun, Président du Directoire, qui a su merveilleusement tirer parti de tous les actifs du Groupe, les faire fonctionner à la manière des cylindres d'une Formule 1 pour le plus grand bénéfice de tous nos clients. Le modèle ainsi créé est à la fois unique et extraordinairement performant. Il porte en lui les germes de la croissance du monde d'après.

Alors, oui, j'ai confiance - et je compte aussi sur votre confiance – en notre capacité à être toujours prêts pour le monde d'après.

MESSAGE DE MONSIEUR ARTHUR SADOUN PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

Arthur Sadoun
Président du Directoire

Avant de vous présenter l'activité et les performances du Groupe en 2021, je voudrais exprimer au nom de Publicis, notre solidarité avec le peuple ukrainien et en particulier avec nos 350 collaborateurs dans ce pays, dont la sécurité est aujourd'hui notre première priorité.

Alors que des images terribles nous parviennent d'Ukraine, nous continuons à tout mettre en œuvre pour protéger nos équipes et sommes en contact permanent avec elles. Qu'il s'agisse de la mise en place de systèmes d'alerte de sécurité, d'un soutien psychologique, d'aide pour se relocaliser ou encore de la garantie de leurs salaires pour l'ensemble de l'année, nous sommes à leurs côtés pour leur apporter chaque jour toute l'aide possible.

Je remercie nos nombreux collaborateurs qui font preuve d'une formidable générosité envers leurs collègues ukrainiens en proposant chaque jour leur aide, un travail, un lieu d'accueil pour les familles, ou font des dons sur notre plateforme Marcel qui sont abondés par le Groupe.

Nous avons condamné avec fermeté cette agression et travaillé à une solution pour nous désengager de nos opérations en Russie. Nous avons pris des mesures fortes pour répondre à la gravité de la situation en prenant le temps nécessaire pour trouver une solution qui respecte et assure un avenir à nos 1 200 collaborateurs présents dans ce pays, dont certains étaient dans le Groupe depuis très longtemps. Dans ce contexte, nous avons finalisé la cession du contrôle de nos activités au Président fondateur de Publicis en Russie le 15 mars 2022.

Nous ne savons pas aujourd'hui combien de temps durera ce conflit et nous continuerons, comme nous l'avons toujours fait, à prendre des mesures fortes avec pour priorité la sécurité et le bien-être de nos collaborateurs.

Après une année 2020 au cours de laquelle le Groupe a démontré sa forte résilience face à la pandémie de Covid–19, 2021 a été une année exceptionnelle à bien des égards.

Sur le plan financier tout d'abord, Publicis a enregistré des résultats records. Tous nos indicateurs ont dépassé leurs niveaux de 2019 plus tôt et à un niveau plus élevé que prévu.

« Après une année 2020, au cours de laquelle le Groupe a démontré sa forte résilience face à la pandémie de Covid-19, 2021 a été une année exceptionnelle à bien des égards. Sur le plan financier tout d'abord, Publicis a enregistré des résultats records. Tous nos indicateurs ont dépassé leurs niveaux de 2019 plus tôt et à un niveau plus élevé que prévu. »

Notre croissance organique pour l'année s'est établie à +10 %, au-dessus des attentes, et toutes nos régions ont été en croissance.

Epsilon et Publicis Sapient ont contribué significativement à cette performance avec des croissances respectives de +12,8 % et +13,8 %. Ces chiffres reflètent notre capacité à capturer les changements structurels de notre industrie, qu'il s'agisse de la gestion des données « *first-party* », des nouveaux médias digitaux, de l'évolution du commerce ou encore de la transformation des entreprises.

Nos ratios financiers restent par ailleurs parmi les plus élevés de notre industrie, avec un taux de marge opérationnelle de 17,5 % et un free cash-flow de 1,4 milliard d'euros.

Au vu de ces performances, nous avons décidé de proposer à nos actionnaires, lors de l'Assemblée générale, un dividende de 2,40 euros intégralement payé en numéraire et correspondant à un taux de distribution de 47,8 %.

« Sur le plan commercial, Publicis a été pour la 3ème fois en quatre ans en tête des classements de nouveaux business, avec des gains emblématiques comme Stellantis, Walmart, et Meta, pour n'en citer que quelques-uns.

Au-delà de ces performances économiques et financières, Publicis a encore renforcé en 2021 son engagement en matière d'ESG. »

Sur le plan commercial, Publicis a été pour la 3ème fois en quatre ans en tête des classements de nouveaux business, avec des gains emblématiques comme Stellantis, Walmart, et Meta, pour n'en citer que quelques-uns.

Au-delà de ces performances économiques et financières, Publicis a encore renforcé en 2021 son engagement en matière d'ESG.

Notre politique s'articule autour de trois piliers. D'abord, favoriser la Diversité, l'Egalité et l'Inclusion avec notamment la mise en place de programmes de recrutements de profils plus divers ; ensuite promouvoir un marketing responsable, plus inclusif et durable, avec des standards élevés de formation pour nos collaborateurs ; et enfin lutter contre le dérèglement climatique. Sur ce dernier point, le Groupe s'est engagé à atteindre la neutralité carbone avant 2030 et nos objectifs ont été validés par *Science Based Targets initiative (SBTi)* en mars 2021. Nous avons aussi déployé dans tout le Groupe un outil propriétaire pour mesurer et réduire l'impact des campagnes publicitaires de nos clients. L'ensemble de ces progrès nous permettent aujourd'hui d'être classé premier dans notre secteur, par 8 des 10 principales agences de notation en matière d'ESG.

Publicis a également été nommé « Groupe de communication de l'année » par le magazine américain AdAge qui est la référence dans notre industrie. Cette reconnaissance nous la devons à l'engagement quotidien de nos 88 500 collaborateurs dans le monde, à leur talent, à leur créativité et je souhaite les remercier chaleureusement pour tout le travail accompli.

Ils ont fait preuve ces deux dernières années d'un engagement remarquable alors même qu'ils ont été confrontés à des challenges professionnels sans précédent.

Pour récompenser leurs efforts exceptionnels, nous avons décidé de verser un bonus à tous nos collaborateurs qui nous ont accompagnés au cours des 24 derniers mois, y compris aux 35 000 salariés qui n'ont pas de rémunération variable et qui recevront une semaine de salaire supplémentaire cette année.

Nous souhaitons également donner à nos collaborateurs toujours plus d'opportunités de progresser et de diversifier et enrichir leur parcours professionnel. Nous avons ainsi lancé le programme *Work Your World* sur notre plateforme Marcel qui leur donne la possibilité de travailler chaque année 6 semaines dans le pays ou la ville de leur choix. Trois mois seulement après son lancement, plus de 10 000 collaborateurs ont commencé à préparer leur voyage et près de 700 sont déjà partis.

En ce début d'année 2022, marquée par de fortes incertitudes géopolitiques, économiques et sanitaires, la force de notre modèle nous a permis de confirmer cette tendance très positive, comme le montrent nos résultats du 1er trimestre, avec une croissance organique pour le Groupe de +10,5 %, bien au-dessus des attentes.

« En ce début d'année 2022, marquée par de fortes incertitudes géopolitiques, économiques et sanitaires, la force de notre modèle nous a permis de confirmer cette tendance très positive, comme le montrent nos résultats du 1er trimestre, avec une croissance organique pour le Groupe de +10,5 %, bien au-dessus des attentes. »

Notre dynamique continue en *new business* atteste de l'attractivité de notre offre. Après avoir été premiers dans tous les classements de 2021, nous confirmons cette bonne tendance avec des gains significatifs ce trimestre avec notamment, McDonald's, Singapore Tourism Board, Siemens, Etisalat, Pepsi et AB InBev, la plus grosse compétition de ce début d'année.

Notre offre unique alliée à des fondamentaux solides sur lesquels nous avons bâti notre modèle de croissance, nous rend confiants en notre capacité à nous adapter à un environnement toujours changeant et à nous développer de manière profitable tout en respectant nos engagements sociétaux et environnementaux.

Je tiens à remercier le Conseil de surveillance de Publicis Groupe qui accompagne et conseille notre Groupe avec un soutien sans faille, et tout particulièrement Maurice Lévy, dont l'expérience et la connaissance de notre industrie et de notre Groupe sont des atouts essentiels, alors que nous devons continuer à faire preuve d'agilité, de capacité d'adaptation et de réactivité dans un environnement de plus en plus troublé et incertain.

Je souhaite enfin remercier nos clients pour leur confiance et nos actionnaires pour leur soutien.

« Notre offre unique alliée à des fondamentaux solides sur lesquels nous avons bâti notre modèle de croissance, nous rend confiants en notre capacité à nous adapter à un environnement toujours changeant et à nous développer de manière profitable tout en respectant nos engagements sociétaux et environnementaux. »

HISTORIQUE

1926
Création de Publicis
par Marcel Bleustein-Blanchet

1970
Introduction de Publicis à la Bourse de Paris

1987
Directoire et Conseil de surveillance
Maurice Lévy
Président du Directoire

2000
Acquisition de *Saatchi & Saatchi*
(Royaume-Uni)

2001
Constitution de *Zénith Optimédia*

2002
Acquisition de *Bcom3*
(États-Unis)

2006
Acquisition de *Digitas*
(États-Unis)

2009
Acquisition de *Razorfish*
(États-Unis)

2015
Acquisition de *Sapient*
(États-Unis)

2016
The Power of One

2017
Maurice Lévy
Président du Conseil de surveillance
Arthur Sadoun
Président du Directoire

2019
Acquisition d'Epsilon
(États-Unis)

2020
Déploiement de la plateforme Marcel auprès de 80 000 salariés ;
Entrée dans le monde du travail hybride

2021
Année record en New Business

MISE EN PERSPECTIVE

2021 est restée marquée par la pandémie du Covid-19 et ses conséquences majeures d'un point de vue sanitaire, économique et social à l'échelle mondiale. Si toutes les activités économiques ont été touchées d'une manière ou d'une autre, le rebond économique de certains pays a positivement surpris, laissant entrevoir une certaine solidité des modèles économiques et l'impact bénéfique des politiques publiques de soutien à l'économie, aux entreprises et aux personnes physiques.

2021 fut aussi une année exceptionnelle au regard des défis posés par le changement climatique, de leur aggravation et leur simultanéité dans toutes les régions du monde, et d'une prise de conscience plus profonde de l'urgence de la situation.

2021 s'est illustrée par la poursuite de l'accélération de la digitalisation des entreprises et des organisations ; les consommateurs ont conforté de nouveaux comportements ainsi que les évolutions de leurs habitudes d'achat. Face à une offre quasi infinie dans tous les domaines, l'expérience de chacun doit être unique et exige que les entreprises, à travers leurs marques, produits et services personnalisent leurs réponses. Cette individualisation, rendue possible grâce à l'utilisation efficace et responsable des données collectées, est la nouvelle norme de la communication, du marketing et du commerce.

C'est dans cette capacité à délivrer de la précision à grande échelle que réside l'avantage compétitif de Publicis Groupe.

EN 2021

POPULATION MONDIALE (1)

7,91 milliards d'individus

dont **49,6 %** de femmes

57 % d'urbains

PIB MONDIAL (2)

+ 4,4 %

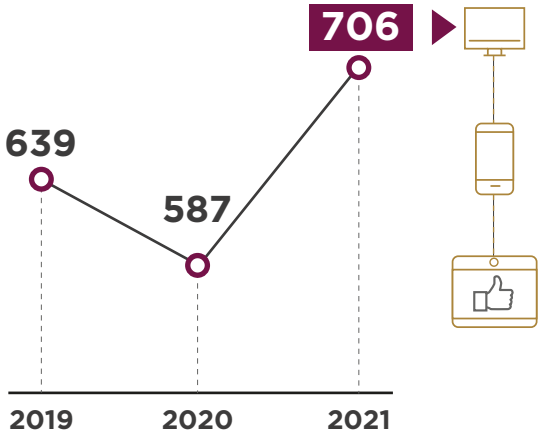
ÉCHANGES MARCHANDS (3)

26 trillions USD

19 % eCommerce

ÉVOLUTION DES DÉPENSES PUBLICITAIRES DANS LE MONDE (4)

En Mds US $



59 % sur Internet

dont **71 %** sur téléphone mobile

La part des réseaux sociaux a augmenté de **+35,5 %**

POSSESSEURS DE TÉLÉPHONE PORTABLE (5)

5,31 Milliards

dont **4,89 Mds** d'utilisateurs d'internet sur mobile

TEMPS PASSÉ SUR INTERNET PAR JOUR

et par internaute (6)

6 h 58 mins

53,3 % DU TEMPS PASSÉ SUR INTERNET se fait via des appareils mobiles

CHANGEMENT CLIMATIQUE (7)

2021 est l'une des **7 années les plus chaudes de la décennie** (record de 50° au Canada)

ESPÈCES MENACÉES (8)

142 577 espèces évaluées

+ 40 000 espèces menacées d'extinction sur la Liste Rouge

(1) ONU - Organisation des Nations Unies 2022
(2) FMI – Fonds Monétaire International, Février 2022
(3) eMarketer, 2022
(4) Zenithmedia, Février 2022
(5) GSMA - Global System for Mobile Association, 2022
(6) GlobalWebIndex, 2022
(7) OMM, Organisation Météorologique Mondiale, Février 2022
(8) IUCN – International Union for Conservation of Nature, Février 2022

MODÈLE D'AFFAIRES

CAPITAUX & RESSOURCES

Humain

- **88 531** salariés
- **51,5 %** de femmes

Intellectuel

- Créativité
- Media
- *Data*
- Tech
- Solutions de Transformation Digitale des Entreprises de Marketing
- *Business Excellence* pour les clients
- Partenariats avec des fournisseurs-clés

Bilan financier

- Total Actif du Bilan : **32,8** Mds €
- Actionnariat familial et mandataires sociaux : **9,3 %** du capital*

Sociétal

- Ethique & conformité
- Engagement dans les communautés locales

Environnemental

- Transports limités
- Consommation énergétique améliorée
- Eco-conception des campagnes et solutions digitales

(*) Voir chapitres 3.2.3, 8.2.1 et 8.3.6 du présent document

MODÈLE PAYS INTÉGRÉ AU SERVICE DE NOS CLIENTS

Création

Publicis Worldwide
Leo Burnett
SAATCHI & SAATCHI

Média

Zenith
SPARK Foundry
Starcom

Expérience digitale

razorfish
Moxie
Digitas

EXPÉRIENCES UTILISATEURS CRÉATIVES ET OMNICANAL

Personnalisation et Gestion des données *first-party*

EPSILON

Transformation digitale

publicis sapient

EXPERTISES GLOBALES

Troisième groupe mondial de communication, Publicis Groupe est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur du marketing et de la communication, du conseil stratégique à l'exécution. La stratégie du Groupe est d'être le partenaire privilégié de ses clients grâce à une approche intégrée leur permettant d'accroître leur part de marché dans un monde de plate-formes.
L'offre de services de Publicis Groupe repose sur une connaissance fine des attentes des consommateurs, et sur un socle unique d'expertises, avec une créativité dynamique, diverse et disruptive, une offre performante en média ciblé à grande échelle, ainsi que des compétences en data et des solutions technologiques innovantes.
Publicis Groupe aide ses clients à rester maîtres de leur patrimoine de données client, et à construire leurs propres canaux digitaux pour leur permettre d'établir un dialogue direct avec chacun et chacune.

CRÉATION DE VALEUR

ACTIONS ENGAGÉES	INDICATEURS-CLÉS 2021	ODD [1]
Humain • Marcel, au cœur de la formation des salariés et de leur parcours professionnel • Bien-être au travail, prévention santé physique et mentale • Lancement de #WorkYourWorld	• 55 % de femmes au Conseil de surveillance • 41,1 % de femmes parmi les dirigeants-clés • 40,3 % de femmes à des rôles senior • 82 % de salariés ont reçu une formation • 6 639 M€ de charges de personnel • Women's Forum : 10 000 participants à distance et 1 000 participants sur place WOMEN'S FORUM FOR THE ECONOMY & SOCIETY	3, 4, 5, 8
Intellectuel • Satisfaction client au cœur de l'approche «Power of One» • Expertises pointues • Marketing responsable • Investissements en R&D applicative • Partenariats avec des start-ups • Évaluation RSE des fournisseurs	• 19 000 talents en Data et Tech • A.L.I.C.E.[2] : mesure de l'empreinte carbone des campagnes et projets • Membre actif de plusieurs coalitions internationales Unstereotype Alliance (*UN Women*), GARM (*Global Alliance for Responsible Media*) lancement de Once For All Coalition • 90 % des fournisseurs globaux Groupe évalués par un tiers en RSE ; + 180 nouveaux fournisseurs locaux auto-évalués dans P.A.S.S [3] • Vivatech : 140 000 visiteurs sur place et 112 millions de personnes touchées VIVA TECHNOLOGY	8, 12
Financier • Meilleure marge opérationnelle du secteur • Activités en forte croissance	• 10,5 Mds€ de Revenu net • 1 840 M€ de marge opérationnelle • 1 264 M€ de résultat net courant [4] • *Free Cash Flow* : 1,4 Md€ (avant variation du BFR) • 2,40 € de dividende par action [5]	16
Sociétal • Présence dans plus de 100 pays • 440 campagnes *pro bono* & actions de bénévolat	• 362 M€ d'impôts payés en 2021 • 41 M€ de valeur des activités sociétales	8, 10, 17
Environnemental • Objectifs SBTi : scénario à 1,5°C pour 2030 : réduction de 50 % des scopes 1 , 2, et 3 [7] • Neutralité carbone pour 2030 • Réduction des impacts des campagnes & solutions digitales	• ENR [6] : Objectif 100 % en source directe 2030, progression + 15,8% en 2021 • Intensité carbone 2021 : 1,8 TeqCO_2 *per capita* (-67 % depuis 2009) • Neutralité carbone sur Scopes 1 & 2 en 2021 (après achats de RECs & CCVs) [8]	13

(1) ODD : Objectifs de développement durable des Nations-Unies. Publicis Groupe a retenu 9 des 17 objectifs pour lesquels le Groupe et ses filiales peuvent contribuer et avoir un impact positif (voir chapitre 4.6).

(2) A.L.I.C.E. : *Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions*, plateforme propriétaire.

(3) P.A.S.S. : *Publicis Groupe Providers Platform for a self-Assessment for a Sustainable Supply chain*.

(4) Part du Groupe.

(5) Soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 25 mai 2022.

(6) ENR : Énergies Renouvelables.

(7) Objectifs approuvés par SBTi (Science Based Targets initiative) en mars 2021, avec 2019 comme année de référence.

(8) RECs : Certificats d'énergies renouvelables ; CCVs : crédits carbone volontaires.

ORGANISATION

Les clients sont au cœur du modèle de Publicis Groupe depuis toujours et bénéficient d'une organisation fluide et unifiée grâce au modèle pays. Les plus grands clients sont suivis chacun par un *Groupe Client Leader* (GCL - directeur mondial de clientèle) avec un compte de résultat unique pour faciliter les relations avec l'ensemble des expertises du Groupe et leur donner accès à une offre totalement intégrée.

DIRECTOIRE

ARTHUR SADOUN
Président du Directoire

ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER
Secrétaire Générale

STEVE KING
Chief Operating Officer

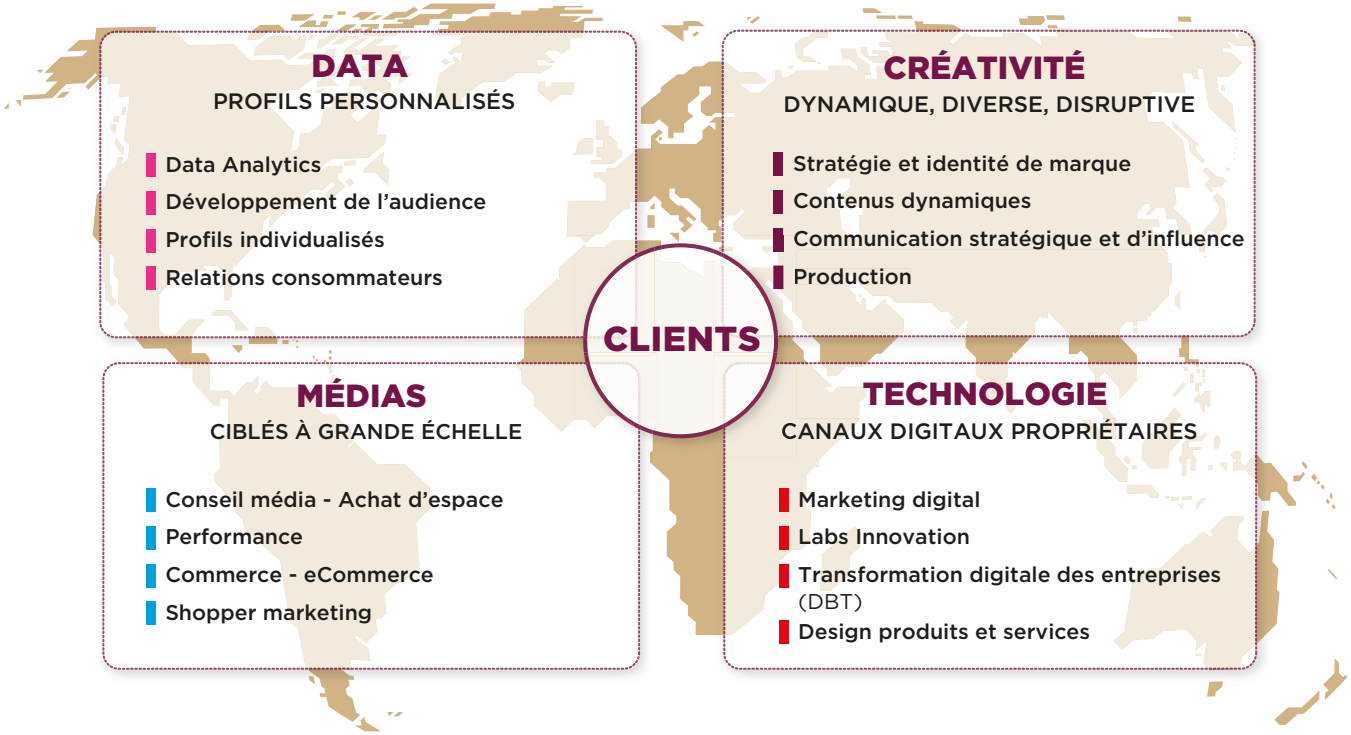
MICHEL-ALAIN PROCH
Directeur Financier Groupe

UNE OFFRE INTÉGRÉE DANS 10 PAYS OU RÉGIONS

Organisation Pays - 1 P&L unique - POWER OF ONE

10 marchés-clés, pays ou régions (États-Unis, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie Pacifique & Afrique-Moyen-Orient, Canada, Europe centrale et de l'Est, Europe de l'Ouest, Amérique latine hors Brésil, et Brésil) sont dirigés par un CEO et pilotés au quotidien par un Comité exécutif unifié supervisant un unique compte de résultat. Pays et régions disposent des équipes des Global Delivery centers, ainsi que des fonctions-support communes, proposant ainsi aux clients une offre transversale répondant à tous leurs besoins.

L'offre du Groupe se décline autour de quatre expertises principales. La créativité dynamique, diverse et disruptive, à laquelle s'ajoutent la communication stratégique et d'influence ainsi que la production ; les activités média avec une expertise en média ciblé à grande échelle incluant la performance, le commerce et e-commerce, le marketing digital ; des compétences inégalées en *data* ; et des solutions technologiques innovantes permettant la transformation marketing et digitale des entreprises. Enfin, Publicis Groupe dispose d'une division entièrement dédiée au secteur de la santé, Publicis Health.



Pays et régions disposent des équipes des *Global Delivery centers*, ainsi que des fonctions-support communes, proposant ainsi aux clients une offre transversale répondant à tous leurs besoins.

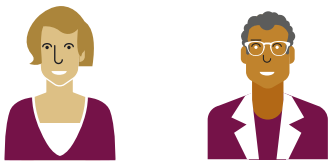
GLOBAL DELIVERY
20 000 experts
dans les médias, la production, la data et DBT

MARCEL
plus de 85 000
utilisateurs

CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS
fonctions-support

TALENTS

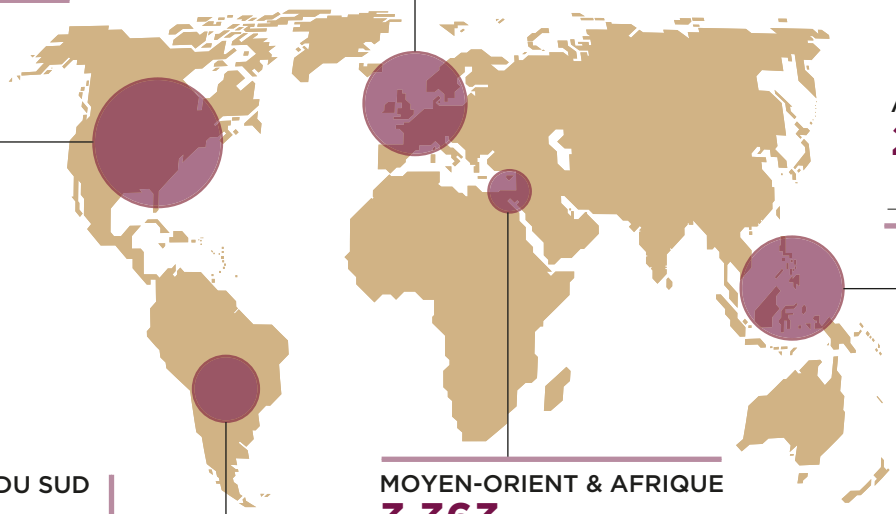
88 531
COLLABORATEURS
au 31 décembre 2021



Femmes **51,5 %**

Hommes **48,5 %**

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE



AMÉRIQUE DU NORD
27 451
54,7 % 45,3 %

EUROPE
21 866
57,1 % 42,9 %

ASIE PACIFIQUE
28 561
43,5 % 56,5 %

AMÉRIQUE DU SUD
7 290
53,7 % 46,3 %

MOYEN-ORIENT & AFRIQUE
3 363
43,3 % 56,7 %

PRINCIPAUX MÉTIERS ET FONCTIONS

Management des clients	24,9 %
Ingénieurs	17,2 %
Créatifs	12,3 %
Fonctions support	12,2 %
Média	11,4 %
Data & Tech	8,4 %
Production	4,4 %
Stratégie	4,3 %
Consulting	3,9 %
Direction générale	0,8 %
Santé	0,2 %

FORMATION

82 %
des collaborateurs ont reçu une formation en **2021**

23 h
per capita

FEMMES

Au Conseil de surveillance
55 %

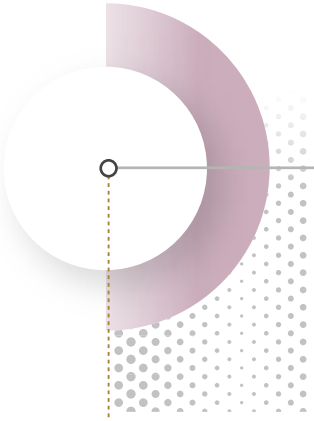
Parmi les dirigeants-clés
41,1 %

Parmi les positions Senior
40,3 %

CHIFFRES-CLÉS

REVENU NET ET CROISSANCE ORGANIQUE

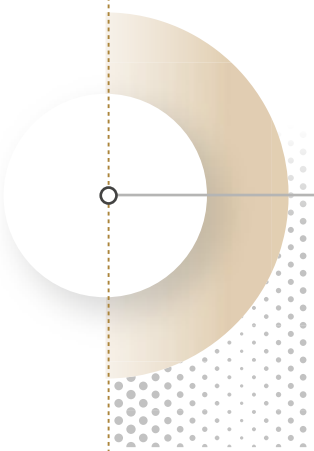
EN 2021



10 487 millions d'euros

+10,0 %

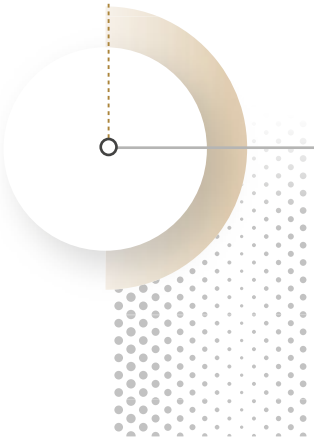
EN 2020



9 712 millions d'euros

-6,3 %

EN 2019



9 800[1] millions d'euros

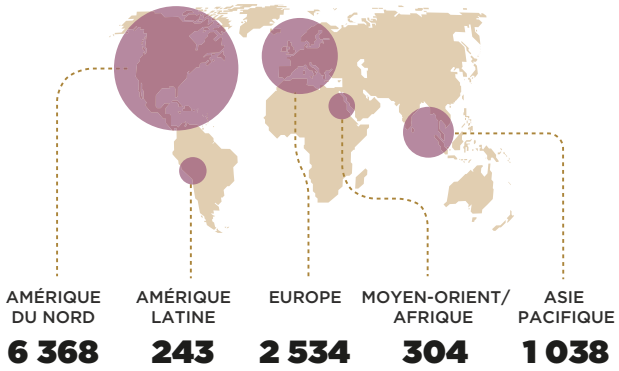
-2,3 %

(1) Les chiffres Epsilon sont consolidés à partir du 1er juillet 2019.

RÉPARTITION DU REVENU NET 2021

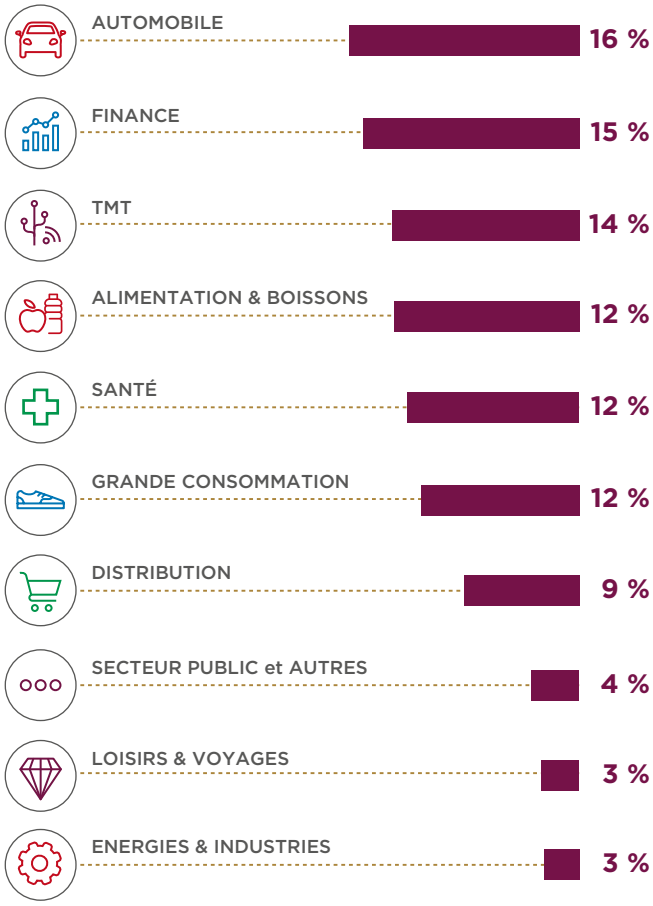
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En millions d'euros



PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ DES CLIENTS

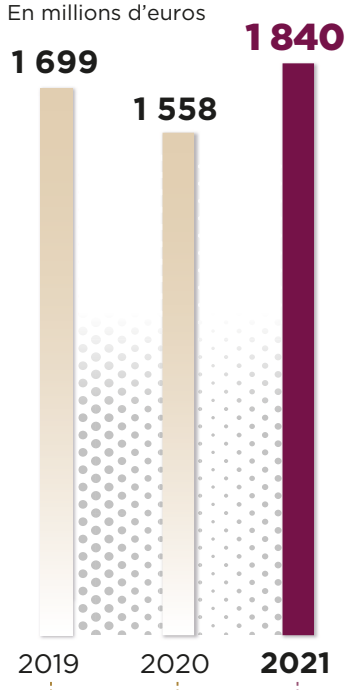
SUR UNE BASE DE **3 574** CLIENTS
représentant 91 % du revenu net total du Groupe



CHIFFRES-CLÉS

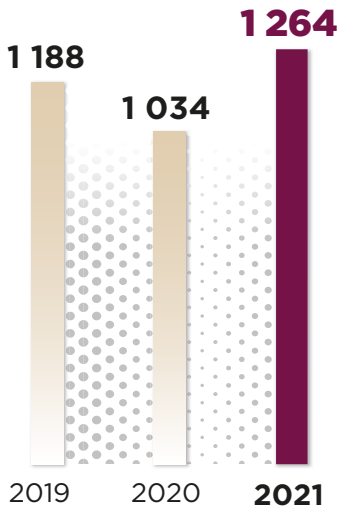
MARGE OPÉRATIONNELLE [1]

En millions d'euros



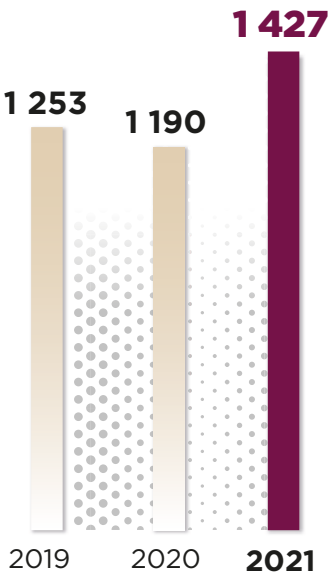
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE [1]

En millions d'euros



FREE CASH FLOW AVANT VARIATION DU BFR [1]

En millions d'euros

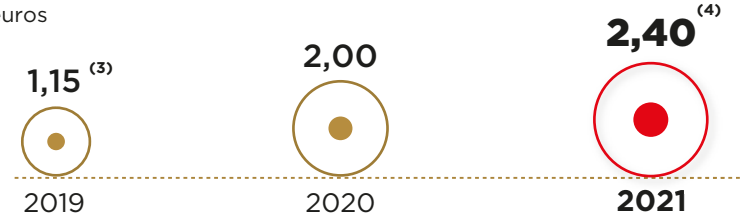


BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION DILUÉ [1]

En euros

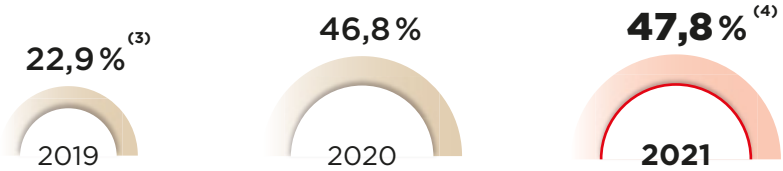
DIVIDENDE PAR ACTION

En euros



TAUX DE DISTRIBUTION

En %



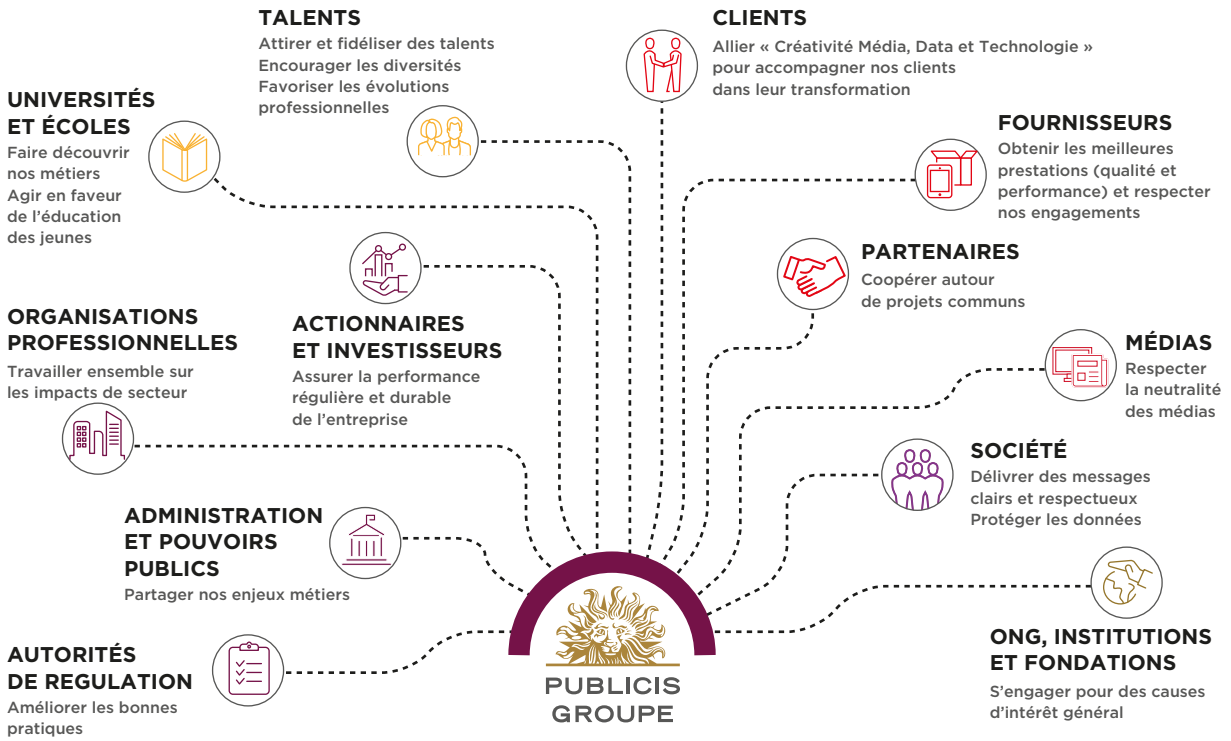
(1) Voir définitions dans le glossaire en fin de section introduction.

(2) Hors coûts d'acquisition Epsilon.

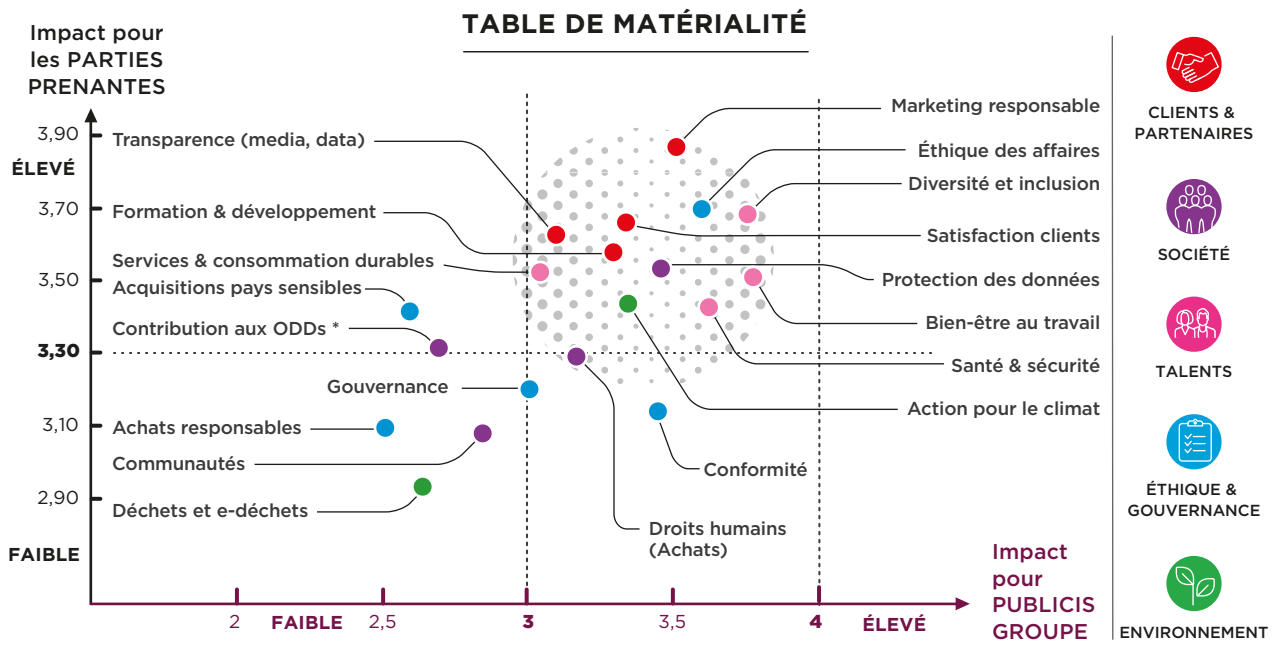
(3) Le Conseil de surveillance a décidé, sur recommandation du Directoire, de ramener la proposition de dividende à verser au titre de l'exercice 2019 de 2,30€ à 1,15€ par action, dans le cadre d'une mesure exceptionnelle liée à la pandémie de Covid-19.

(4) Soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 25 mai 2022.

PARTIES PRENANTES



Dans le cadre du dialogue permanent avec ses parties prenantes, que ce soit au niveau du Groupe, des pays ou des agences, Publicis Groupe constate un alignement entre les enjeux exprimés et les priorités ESG de l'entreprise autour de 1. La Diversité, Equité et Inclusion, et la lutte en faveur de la Justice sociale 2. Le Marketing responsable et l'Ethique des affaires 3. La lutte contre le dérèglement climatique (voir détails dans le chapitre 4 du présent document, au titre de la Déclaration de Performance Extra-Financière – DPEF).



*ODD : Objectifs de développement durable des Nations-Unies.

GOUVERNANCE

La gouvernance de Publicis Groupe, ses organes, leur rôle et leur fonctionnement respectifs sont présentés dans le chapitre 3.

CONSEIL DE SURVEILLANCE

55 %(1) DE FEMMES

64 %(1) TAUX D'INDEPENDANCE

(1) Hors membres du Conseil de surveillance représentant les salariés, conformément à la loi et au code Afep - Medef

Maurice Lévy
Président du Conseil de surveillance
Membre du Comité de nomination, du Comité stratégique et des risques et du Comité de rémunération

97 % TAUX DE PARTICIPATION

6 RÉUNIONS EN 2021

Élisabeth Badinter
Vice-Présidente du Conseil de surveillance
Présidente du Comité de nomination

Simon Badinter
Membre du Comité stratégique et des risques

Jean Charest
Membre indépendant
Président du Comité d'audit
Membre du Comité de nomination

Sophie Dulac
Membre du Comité ESG

Thomas H.Glocer
Membre indépendant
Membre du Comité de rémunération, du Comité stratégique et des risques et du Comité d'audit

Marie-Josée Kravis
Membre indépendant
Présidente du Comité stratégique et des risques
Membre du Comité de nomination

André Kudelski
Membre indépendant
Président du Comité de rémunération
Membre du Comité d'audit et du Comité de nomination

Suzan LeVine
Membre indépendant
Présidente du Comité ESG
Membre du Comité d'audit et du Comité de nomination

Dr Antonella Mei-Pochtler
Membre indépendant
Membre du Comité de rémunération, du Comité stratégique et des risques et du Comité ESG

Cherie Nursalim
Membre indépendant
Membre du Comité ESG

Pierre Pénicaud
Membre représentant les salariés
Membre du Comité stratégique et des risques

Patricia Velay-Borrini
Membre représentant les salariés
Membre du Comité de rémunération

DIRECTOIRE

25 % DE FEMMES

Arthur Sadoun
Président du Directoire
CEO

98 % TAUX DE PARTICIPATION

15 RÉUNIONS EN 2021

Anne-Gabrielle Heilbronner
Secrétaire Générale
Publicis Groupe

Steve King
Chief Operating Officer
Publicis Groupe

Michel-Alain Proch
Directeur Financier Groupe
Publicis Groupe

GLOSSAIRE

Lexique

Data : Données utilisées pour aider les clients dans leurs décisions marketing ou commerciales.

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

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

Epsilon PeopleCloud : Plateforme propre à Publicis Groupe qui permet de combiner les données recueillies par les clients, avec les identifiants individuels créés par le Groupe ainsi que par Epsilon depuis l'acquisition réalisée en 2019, et des données de tiers. Cette plateforme unique permet d'optimiser les décisions marketing et commerciales et de créer une personnalisation à grande échelle pour les clients.

Groupe Client Leaders (GCL) : Le Groupe Client Leader est responsable de la totalité des services et compétences mis à disposition du client, quelle que soit la discipline. Les GCL ont un périmètre géographique qui peut être global, régional ou pays.

Industry verticals : Organisation de certaines activités du Groupe en fonction du secteur d'activité des clients.

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

Marques Direct-to-Consumer : Marques vendant aux consommateurs directement par Internet sans passer par l'intermédiaire des distributeurs physiques.

Retail Media : Achat et vente de publicité sur les sites web et les applications des retailers, le plus couramment sous format d'annonces de produit sponsorisés et reposant sur les données transactionnelles des distributeurs.

Advanced TV : Support de publicité dans lequel les annonces sont diffusées dans les émissions et les films diffusés via des services over-the-top (OTT) sur téléviseur connecté (avec une connexion Internet intégrée) ou sur des appareils de streaming.

Plateforme : Service occupant une fonction d'intermédiaire dans l'accès aux informations, contenus, services ou biens, le plus souvent édités ou fournis par des tiers. Elle organise et hiérarchise les contenus et répond généralement à une logique d'écosystème propre.

Practices : Activités de communication et de marketing qui nécessitent une centralisation au niveau mondial.

Publicis Communications : Jusqu'à fin 2019, Publicis Communications rassemblait l'offre créative globale du Groupe, incluant Publicis Worldwide, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, BBH, ainsi que Prodigious, leader mondial en production, Marcel, Fallon et MSL, spécialiste de la communication stratégique. À partir de début 2020, cette structure n'existe plus au niveau global, le Groupe étant passé en organisation pays. Elle continue à exister aux États-Unis, reflétant ainsi l'adaptation de l'organisation à la taille du pays. Publicis Communications US intègre par ailleurs Razorfish, activité de marketing digital, depuis 2020.

Publicis Health : Publicis Health est un des leaders mondiaux de la communication dans les domaines de la santé et de la pharma.

Publicis Media : Jusqu'à fin 2019, Publicis Media rassemblait l'ensemble des expertises média du Groupe, concernant spécifiquement l'investissement, la stratégie, les analyses, la data, la technologie, la performance marketing et le contenu de Starcom, Zenith, Spark Foundry, Blue 449, Performics et Digitas. À partir de début 2020, cette structure n'existe plus au niveau global, le Groupe étant passé en organisation pays. Elle continue à exister aux États-Unis, reflétant ainsi l'adaptation de l'organisation à la taille du pays.

Publicis Sapient : Publicis Sapient est le partenaire des clients dans le domaine de la transformation digitale des entreprises, se fondant sur la technologie, la data, le digital et l'expérience des consommateurs.

Global Delivery Centers : Hubs regroupant les salariés de Publicis Groupe disponibles en support du modèle pays, en particulier dans les expertises média, production, data et transformation digitale.

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

Sprint to the Future : Plan stratégique mis en place par le Groupe en 2018 pour la période 2018-2020[1].

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

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

Walled Garden : Expression généralement utilisée pour désigner les écosystèmes publicitaires de quelques géants du digital au sein desquels les annonceurs n'ont qu'un accès limité à la data et à l'information.

(1) https://www.publicisgroupe.com/fr/news-fr/communiques-de-presse/publicis- 2020-sprint-to-the-future-fr- 1

Définitions

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

BFR : besoin en fonds de roulement.

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

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

CCPA : Le California Consumer Privacy Act (CCPA) est une loi de l'État de Californie (USA) relative à la protection et au traitement des données personnelles des résidents de la Californie. Le CCPA est entré en vigueur le 1er janvier 2020.

Croissance organique : Variation du revenu net, hors impact des acquisitions, des cessions et des variations de taux de change.

Croissance organique vs. 2019 : croissance sur deux ans calculée comme suit : ([1 + croissance organique (n-1)] * [1 + croissance organique (n)])- 1

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

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

DPEF : Déclaration de performance extra-financière

EBITDA : Marge opérationnelle avant amortissements.

EU : Union européenne

***Free cash flow* avant variation du BFR :** Flux nets de trésorerie générés par l'activité après produits financiers reçus & intérêts financiers décaissés, remboursement des engagements sur loyers et intérêts liés, et variation du BFR lié à l'activité.

***Free cash flow* :** Flux nets de trésorerie générés par l'activité après produits financiers reçus & intérêts financiers décaissés et remboursement des engagements sur loyers et intérêts liés.

Investissements (capex) : Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes hors participations et autres actifs financiers.

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

n/d : non disponible.

Résultat net courant part du Groupe : Résultat net part du Groupe après élimination des pertes de valeur/charge de consolidation immobilière, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus ou (moins)-values de cession, de la variation de juste valeur des actifs financiers, de la réévaluation des *earn-out*, de l'impact de la réforme fiscale américaine et des frais d'acquisition d'Epsilon.

Revenu net : Revenu après déduction des coûts refacturables aux clients. Ces coûts concernent essentiellement des activités de production et de média, ainsi que des frais divers à la charge des clients. Ces éléments refacturables aux clients ne faisant pas partie du périmètre d'analyse des opérations, l'indicateur du revenu net est le plus pertinent pour la mesure de la performance opérationnelle des activités du Groupe.

RGPD : Le règlement général sur la protection des données (RGPD) désigne le Règlement (EU) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.

RSE : Responsabilité sociétale de l'entreprise.

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

Taux de distribution ou *dividend pay-out* : Dividende unitaire divisé par le BNPA courant dilué.

CHAPITRE

1 PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 HISTORIQUE DU GROUPE 20

1.2 ORGANIGRAMME 25

1.2.1 Description sommaire du Groupe 25

1.2.2 Filiales importantes 26

1.3 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE 26

1.3.1 Introduction 26

1.3.2 Stratégie 26

1.3.3 Principales activités et organisation du Groupe 27

1.3.4 Principaux clients 31

1.3.5 Principaux marchés 32

1.3.6 Saisonnalité de l'activité 32

1.3.7 Concurrence 33

1.3.8 Environnement réglementaire 33

1.4 INVESTISSEMENTS 35

1.4.1 Principaux investissements et désinvestissements réalisés au cours des trois dernières années 35

1.4.2 Principaux investissements et désinvestissements en cours 36

1.4.3 Principaux investissements à venir 37

1.5 CONTRATS IMPORTANTS 37

1.6 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT 37

1.1 HISTORIQUE DU GROUPE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En mars 2002, Publicis Groupe annonce le rachat du groupe américain Bcom3, qui contrôle les agences Leo Burnett, D'Arcy Masius Benton & Bowles, Manning Selvage & Lee, Starcom MediaVest Group et Medicus, et détient une participation de

49 % dans Bartle Bogle Hegarty. Publicis Groupe conclut en parallèle un partenariat stratégique avec Dentsu, leader incontesté de la communication au Japon et actionnaire fondateur de Bcom3. Avec cette acquisition, Publicis Groupe fait son entrée 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 et sur les cinq continents.

Au cours des années 2002-2006, le Groupe réalise l'intégration avec succès de Bcom3, après celle réussie de Saatchi & Saatchi et regroupe un grand nombre d'entités. Il procède parallèlement 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 obtient également sa première notation officielle (*investment grade*) des deux premières agences internationales de notation, Standard & Poor's et Moodys. Fin décembre 2006, Publicis Groupe lance une OPA amicale sur Digitas Inc., leader américain et plus grande agence du monde de la communication interactive et numérique. Cette offre, finalisée en janvier 2007, inaugure l'avancée remarquable du Groupe dans le numérique. La profonde mutation des médias sous l'influence du numérique fut très justement diagnostiquée à ce moment-là et le Groupe, avec l'acquisition de Digitas, se place d'emblée en leader du marché avec le lancement du projet de création de *The Human Digital Agency*, indiquant clairement sa volonté de placer le numérique au cœur de ses activités et confirmant ainsi le désir et la vision de son fondateur d'un groupe « pionnier des nouvelles technologies ».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- une priorité donnée au client – toute la transformation de Publicis Groupe a été conçue et conduite pour placer les clients au cœur de son fonctionnement. Leurs besoins et leurs objectifs déterminent les solutions que nous leur offrons pour leur assurer succès et croissance ;
- un modèle fluide – une seule personne – *Global Client Leader* ou *Country Client Leader* – sert de point de contact et de responsable unique pour puiser dans notre vivier de près de 84 000 talents, libéré des silos, des héritages du passé et des anciennes habitudes ;
- une méthode de travail harmonisée – nous avons unifié nos comptes de résultat et supprimé tous les obstacles opérationnels ;
- une organisation modulaire – le grand avantage de notre nouvelle organisation ne vient pas seulement de la profondeur et de l'étendue de nos capacités, mais surtout de notre aptitude à nous adapter aux situations et aux besoins individuels de nos clients, avec une architecture ouverte donnant un accès *plug & play* à nos partenaires globaux si besoin. Cette modularité est cruciale car elle ouvre de nouvelles voies à l'innovation et permet de faire face au rythme des changements qui ne montrent aucun signe d'essoufflement ;
- une offre unifiée – en fusionnant notre création, notre intelligence et notre expertise technologique nous proposons à nos clients des idées pour leur transformation et des expériences consommateur qu'aucune autre agence ou *holding company* ne saurait leur offrir sur le marché.

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

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

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

L'année 2017 a été marquée par deux thèmes : plus loin dans l'intégration et plus vite dans l'exécution de la stratégie élaborée par Maurice Lévy. L'ambition est de devenir le leader de la convergence de la transformation marketing et de la transformation opérationnelle, par l'alchimie de la créativité et de la technologie. À cette fin, le Groupe s'est doté de deux nouveaux organes de décision, l'*Executive Committee* et le *Management Committee*. Des personnalités de talent ont rejoint le Groupe au 2e semestre 2017 : Véronique Weill, en tant que *General Manager*, avec la responsabilité de Re:Sources, de l'informatique, de l'immobilier, des assurances et des fusions et acquisitions, Agathe Bousquet, en tant que Présidente de Publicis Groupe en France, Emmanuel André au poste nouvellement créé de *Chief Talent Officer* (CTO). Annette King a été nommée au 2e trimestre 2018 CEO de Publicis Groupe au Royaume-Uni, où elle supervisera toutes les activités du Groupe sur ce marché.

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

En mars 2018, le Groupe présente son plan *Sprint to the Future* pour la période 2018-2020. S'appuyant sur ses *strategic game changers*, à savoir la data, la créativité dynamique et la transformation numérique des entreprises, ainsi que sur son organisation par pays, Publicis Groupe ambitionne de se positionner comme le partenaire incontournable de la transformation des entreprises. Les ambitions sont soutenues par un plan d'investissement significatif, financé par un vaste champ d'économies de coûts. Dans un contexte de marché marqué par une nouvelle vague de remise en compétition des budgets médias en 2018, le Groupe enregistre des gains significatifs de nouveaux budgets, parmi lesquels Daimler, Marriott, Campbell's, Carrefour, Smucker's, GSK et Fiat-Chrysler.

En parallèle, Publicis Groupe a souhaité se doter d'un outil au service de ses talents. La plateforme d'intelligence artificielle Marcel développée en partenariat avec Microsoft, et nommée en hommage au fondateur du groupe, Marcel Bleustein-Blanchet, a été lancée en mai 2018 à l'occasion de la troisième édition de Viva Technology. L'objectif de Marcel est de faciliter la transformation de l'entreprise d'une *holding company* en une plateforme, offrant la possibilité à l'ensemble des collaborateurs du Groupe à travers le monde d'échanger et de collaborer sans limites ni frontières.

L'année 2019 a été une année pivot pour le Groupe, avec l'acquisition d'Epsilon, spécialiste du Big data dans les activités marketing. Grâce à sa technologie et ses plateformes, Epsilon est en mesure de structurer les data brutes de ses clients, de les enrichir avec une diversité incomparable de sources de données, et d'activer des campagnes personnalisées à grande échelle.

En positionnant Epsilon comme l'expertise data du Groupe, Publicis irrigue l'ensemble de ses activités pour en faire un véritable avantage différenciant. L'activité de Publicis est plus que jamais orientée vers les métiers d'avenir, avec plus de 30 % de son revenu net dans les domaines de la data et de la transformation digitale des entreprises.

En parallèle, le Groupe a également fait évoluer son organisation dans le temps pour répondre aux besoins des clients, qui souhaitent un accès simple et efficace aux différentes expertises du Groupe. Publicis Groupe a ainsi réaligné ses opérations selon une organisation par pays, permettant de nombreuses synergies entre expertises ainsi que la recherche de solutions innovantes. La stratégie du Power of One, qui a été initiée en 2016 de manière à ce que les talents travaillent de manière totalement intégrée au bénéfice des clients du Groupe, est désormais pleinement effective. Par l'intermédiaire du Group Client Leader (Directeur de clientèle dédié à un client particulier), les clients bénéficient enfin d'un service sur mesure et d'un accès direct à l'ensemble des expertises du Groupe, pour les aider à innover et à faire croître les ventes tout en maîtrisant les coûts.

En 2019, le Groupe a ainsi finalisé sa transformation en termes d'actifs et de structure. Il est désormais positionné de manière unique sur toute la chaîne de valeur au service de ses clients. Il est le seul à disposer d'actifs à grande échelle en créativité, média, data et technologie, ce qui lui donne un avantage compétitif qui se manifeste déjà, comme en témoignent les gains de nouveaux budgets en 2018 et en 2019. En effet, pour la deuxième année consécutive, le Groupe figure en tête des classements de gains de nouveaux budgets, tout en ayant remporté les plus grandes compétitions mondiales auprès de clients existants ou de nouveaux clients (Disney, Beiersdorf, Axa et Novartis).

L'année 2020 restera marquée par la pandémie mondiale de Covid-19, qui a affecté tous les pays et secteurs d'activités pendant la majeure partie de l'année. Cette crise sanitaire d'une grande ampleur s'est traduite par l'une des plus importantes crises économiques de l'histoire récente. Les mesures prises par les différents gouvernements pour contenir cette pandémie, comme les confinements, ont eu un impact brutal et inédit sur la consommation et sur la production.

Certaines tendances, déjà visibles dans l'industrie de la communication et des médias, ont été ainsi fortement accélérées. C'est notamment le cas de la croissance du digital, avec un développement significatif de l'e-commerce et du *direct-to-consumer*. La transformation que Publicis Groupe avait initiée plusieurs années auparavant lui a permis de répondre au mieux aux besoins de ses clients pour naviguer à leurs côtés dans la crise, définir des stratégies pour la surmonter, accélérer leur transformation digitale, et construire des liens directs avec leurs consommateurs.

En parallèle, le Groupe a pris des décisions opérationnelles importantes, pour préserver ses talents. Ainsi, le déploiement de Marcel, la plateforme d'intelligence artificielle du Groupe, a été accéléré pour répondre aux exigences des nouvelles méthodes de travail et permettre un meilleur partage, même à distance. Marcel a agi comme un fédérateur d'équipes et s'est révélé être un outil précieux pendant une telle période.

Afin de contenir les impacts financiers de cette pandémie, le Groupe a rapidement fait face et pris un certain nombre de mesures fortes, comme la mise en place d'un plan d'économies de coûts de 500 millions d'euros et une réduction du dividende initialement proposé de 50 %.

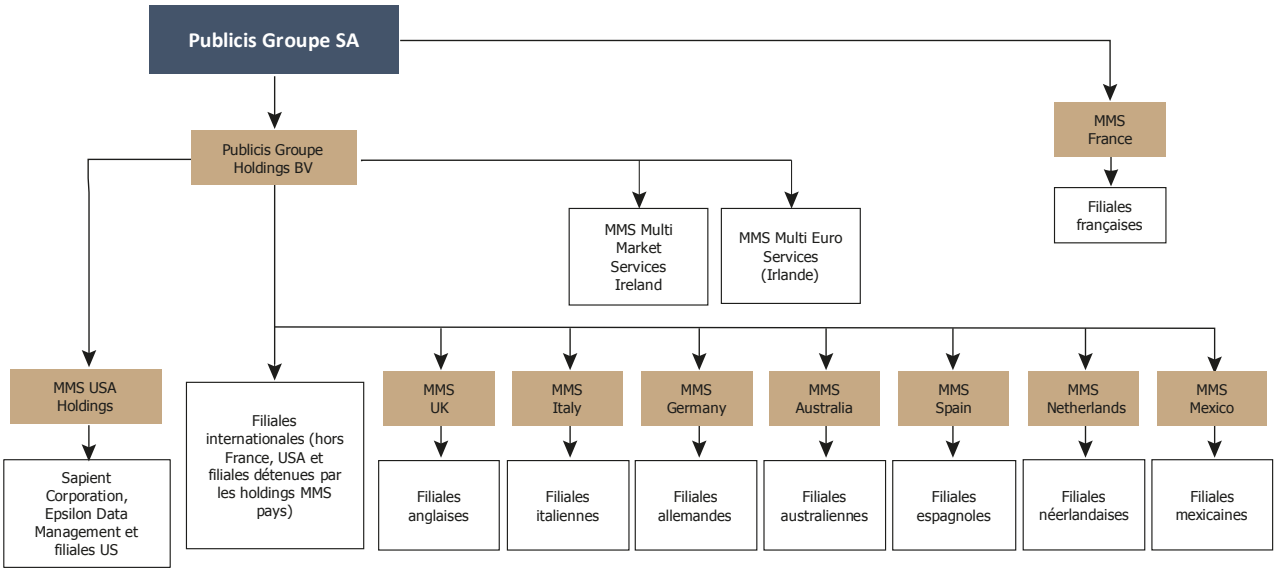
Dans un tel contexte, le Groupe a ainsi réussi à délivrer des résultats solides grâce à la transformation entreprise il y a plusieurs années, en affichant une croissance organique de - 6,3 %, un taux de marge opérationnelle de 16,0 %, et un *free cash flow* avant variation du besoin en fonds de roulement de près de 1,2 milliard d'euros. Plusieurs éléments ont été décisifs dans la performance du Groupe : l'investissement du Groupe dans la data et la technologie, avec les acquisitions de Sapient puis Epsilon ; son organisation pays, qui lui a permis d'accompagner au plus près ses clients à chaque étape de la crise et de fournir une offre complète alliant data, technologie, média et créativité de manière intégrée ; sa plateforme Marcel qui a permis au Groupe de s'adapter et agir rapidement en allouant les ressources efficacement. En 2020, le Groupe a ainsi continué à remporter des nouveaux budgets et de renforcer son partenariat avec de nombreux clients, dont Bank of America, GSK, Heineken, Kraft Heinz, Mondelez, Reckitt Benckiser, Visa.

L'année 2021 est exceptionnelle à plus d'un titre. Elle reflète d'abord un fort rebond en matière de dépenses publicitaires au niveau mondial, estimées en hausse de 15,6 % par Zenith, dynamisées par la croissance économique générale et les multiples stimuli des banques centrales et gouvernements. Elle est également marquée par la poursuite de changements structurels dans l'industrie, qu'il s'agisse de la gestion des données *first-party*, des nouveaux médias digitaux, de l'évolution du commerce ou encore de la transformation digitale des entreprises. Dans ce contexte, le Groupe a enregistré des résultats records, tous les indicateurs dépassant leurs niveaux de 2019. La croissance organique s'est établie à + 10 %, avec une contribution significative d'Epsilon et de Publicis Sapient, notamment aux États-Unis où le modèle du Groupe est le plus avancé. Avec une marge opérationnelle de 17,5 % et un *free cash flow* de 1,4 milliard d'euros, les ratios financiers restent les plus hauts du secteur.

2021 a été une année record pour le Groupe non seulement sur le plan financier, mais aussi commercial, grâce à des gains emblématiques comme Stellantis, Walmart, et Meta, pour n'en citer que quelques-uns. Le Groupe a par ailleurs recruté plus de 9 000 nouveaux talents en net, tout en investissant dans la formation et le développement personnel grâce à sa plateforme Marcel. Enfin, le Groupe sort de cette pandémie à la fois renforcé et toujours plus engagé, comme en témoignent les progrès enregistrés cette année en matière d'ESG qui se traduisent par l'obtention de la première place, dans notre secteur, dans les classements de 8 des 10 des principales agences de notation.

1.2 ORGANIGRAMME

1.2.1 Description sommaire du Groupe



1.2.2 Filiales importantes

La liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2021 figure en note 36 des comptes consolidés reproduits au chapitre 6 du présent document.

Aucune des filiales contrôlées par le Groupe ne représente plus de 10 % du revenu du Groupe.

Aucune des sociétés figurant dans la liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2021 n'a été cédée à la date du présent document, à l'exception des sociétés en Russie, lesquelles ont été cédées au management local, comme annoncé par le Groupe en date du 15 mars 2022.

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

Le Groupe détient, par ailleurs, des participations dans certaines entités dont les pourcentages d'intérêts peuvent être significatifs sans que le Groupe ne contrôle celles-ci. La liste des principales entités ainsi que les pourcentages de détention par le Groupe figurent en note 36 des comptes consolidés reproduits au chapitre 6 du présent document. Toutefois, ces entités ne possèdent pas d'actifs significatifs et ne sont pas amenées à porter de dette ni de trésorerie significatives, la dette et la trésorerie du Groupe étant en effet détenues ou contrôlées à 100 % par Publicis Groupe.

Publicis Groupe SA n'a procédé au cours de l'exercice 2021 à aucune prise de participation significative dans une société ayant son siège en France.

1.3 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE

1.3.1 Introduction

C'est en 1926 que Marcel Bleustein-Blanchet crée une start-up qu'il dénomme Publicis et qui deviendra un des leaders mondiaux du marketing, de la communication et de la transformation digitale des entreprises, présent dans plus de 100 pays et comptant environ 88 500 collaborateurs.

La passion qu'éprouve Marcel pour la communication et la création de liens durables entre les marques et consommateurs a transformé ce nouveau métier en une profession prospère et respectée. Pendant plus de 90 ans, le Groupe évolue, innove, se transforme. Il se construit sur des valeurs chères à son fondateur, qui continuent aujourd'hui de définir sa culture : le respect, la vérité du produit, la satisfaction du client, la qualité et la créativité, combinés à un esprit pionnier, de fortes convictions et des valeurs éthiques liées à sa légendaire personnalité de battant.

1.3.2 Stratégie

Publicis Groupe est aujourd'hui le troisième groupe mondial de communication[1] présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur du marketing et de la transformation digitale des entreprises, en passant du conseil à l'exécution. Publicis Groupe se positionne comme le partenaire privilégié de ses clients pour créer des expériences créatives omnicanal à grande échelle, dans un monde de plus en plus dominé par les plateformes.

Le Groupe propose un ensemble d'expertises autour de quatre activités principales : la Communication, les Médias, la data, et la Technologie. Il propose à ses clients une organisation unifiée et fluide leur facilitant l'accès à l'ensemble de ses expertises dans chacun de ses marchés.

Les besoins des clients sont depuis toujours au cœur du modèle de Publicis Groupe. Les dernières années ont vu un nombre de changements structurels prendre place, rendant l'environnement média et marketing de nos clients de plus en plus complexe. Ces évolutions structurelles ont été accélérées par la pandémie de Covid-19, créant ainsi d'immenses défis mais aussi de nombreuses opportunités pour nos clients.

D'abord, les technologies mobiles et numériques ont transféré le pouvoir aux consommateurs, bouleversant tout le paysage et facilitant l'émergence de nouveaux concurrents. La relation de nos clients avec leurs propres consommateurs, actuels ou potentiels, a été transformée par la révolution dans le domaine des médias, qui se traduit notamment par l'importance des plateformes et des réseaux sociaux : Google, Facebook, Youtube, Instagram, Twitter, TikTok, pour n'en citer que quelques-uns. Les habitudes de consommation ont drastiquement évolué, avec des consommateurs désormais habitués à avoir accès à tous les produits en un clic, ce qui a favorisé l'émergence de plateformes e-commerce. De nouvelles marques, les *Direct-to-Consumer*, sont nées sur Internet, créant le besoin pour les marques établies de construire une relation directe avec leurs consommateurs. Le développement des *Walled Gardens* a créé de nouveaux écosystèmes publicitaires au sein desquels l'accès aux données est très restreint pour les annonceurs. Enfin, l'utilisation de données toujours plus nombreuses, collectées en ligne mais aussi du monde physique, soulève de nouvelles questions pour les entreprises, notamment en matière de respect de la vie privée. Les annonceurs font aujourd'hui face à trois grandes révolutions marketing structurelles : la gestion et l'utilisation des données dans le respect des règles de confidentialité, le développement de nouveaux canaux digitaux, et l'expansion du *Direct-to-Consumer*.

(1) Source = Concurrence – chapitre 1.3.7

Publicis s'est lancé très tôt dans une transformation d'ampleur pour proposer des solutions toujours plus adaptées, innovantes et efficaces à ses clients et dont la pertinence est aujourd'hui renforcée. Dès 2006, le Groupe a mis l'accent sur le développement des activités numériques, notamment avec les acquisitions de Digitas, Razorfish, Rosetta, LBi.

En 2014, l'acquisition de Sapient a permis au Groupe de se positionner comme le partenaire de la transformation digitale des entreprises, plaçant les besoins des consommateurs et l'expérience client au cœur des opérations.

Puis en 2019, l'acquisition d'Epsilon, société technologique spécialiste de la data dans les activités marketing, a été un pivot pour le Groupe. En plaçant Epsilon comme l'expertise data du Groupe, Publicis irrigue ainsi l'ensemble de ses activités pour en faire un véritable avantage différenciant. C'est le cas pour ses marques créatives iconiques, qui peuvent créer des campagnes encore plus pertinentes pour les clients. Mais aussi pour l'offre Media du Groupe, qui voit sa position de leadership renforcée grâce aux données d'Epsilon pour améliorer la création de profils individualisés et la performance des campagnes. Ainsi que pour Publicis Sapient, à qui Epsilon permet d'optimiser la connaissance des consommateurs pour proposer aux clients des solutions pertinentes pour faire évoluer leur business model, notamment en matière de *Direct-to-Consumer*.

En 2021, le Groupe a continué à renforcer sa différenciation au travers de partenariats, d'acquisitions ou du lancement de nouveaux produits, en prenant appui sur cette base solide d'actifs data et technologiques. Un premier exemple concret est le lancement de PMX Lift aux États-Unis. Cette solution pour répondre à la demande exponentielle sur le segment de la télévision connectée est ainsi le fruit de la collaboration entre Publicis Media et Epsilon. Un autre exemple concret est celui de l'acquisition de CitrusAd, leader dans le *retail media*. La combinaison de CitrusAd et d'Epsilon permettra au Groupe de devenir le leader des solutions en *retail media* fondées sur les profils individualisés. Enfin, le Groupe a signé des partenariats stratégiques avec The Trade Desk, Adobe et Salesforce pour renforcer l'échelle et l'interopérabilité de son expertise data et identité dans l'écosystème digital.

En parallèle, le Groupe a fait évoluer son organisation dans le temps pour répondre aux besoins des clients, qui souhaitent un accès simple et efficace aux différentes expertises du Groupe. Au fil des années, le Groupe est ainsi passé d'une organisation de holding à celle d'une véritable plateforme.

La stratégie du *Power of One*, qui a été initiée en 2016 de manière à ce que les talents travaillent de façon totalement intégrée au bénéfice des clients du Groupe, est pleinement effective depuis début 2020. Par l'intermédiaire du *Group Client Leader* (Directeur de clientèle dédié à un client particulier), les clients bénéficient d'un service sur mesure et d'un accès direct à l'ensemble des expertises du Groupe, pour les aider à innover et à améliorer leurs résultats tout en maîtrisant les coûts.

Publicis Groupe a réaligné ses opérations selon une organisation par pays, permettant de nombreuses synergies entre expertises ainsi que la recherche de solutions innovantes au niveau local. Cette organisation par pays s'appuie sur des services globaux, qui permettent d'apporter davantage d'efficacité et d'innovation à nos clients et sont uniques dans l'industrie. C'est notamment le cas des fonctions support du Groupe, avec notamment les *Global Delivery Centers*, mais également des services partagés comme Re:Sources et Marcel. Ces ressources sont un gage de notre efficacité, comme en témoignent nos ratios financiers les plus élevés du secteur, tout en nous permettant de continuant à investir dans les talents et dans les expertises de demain.

1.3.3 Principales activités et organisation du Groupe

Publicis Groupe accompagne ses clients sur l'ensemble de la chaîne de la valeur marketing pour les aider à gagner dans un monde de plateformes et créer une expérience personnalisée à grande échelle. Le Groupe propose ainsi de répondre à quatre impératifs de ses clients grâce à ses expertises diverses : une créativité dynamique et disruptive, des médias ciblés et performants à grande échelle, des compétences en data et technologie permettant aux clients de construire une connaissance des consommateurs profonde et de créer des écosystèmes digitaux qui leur sont propres. Le Groupe dispose également d'une expertise dans la Santé, sa *practice* spécialisée étant une des plus grandes dans le monde.

Une Créativité dynamique et disruptive

Création

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, tout en résonnant pour chaque consommateur, qui doit pouvoir s'approprier facilement et efficacement le message et s'y reconnaître personnellement.

Si les marques de nos clients sont de plus en plus globales, la personnalisation du contenu, adaptée à chaque consommateur, devient nécessaire dans un monde de plus en plus digital.

La créativité doit à la fois asseoir la notoriété de la marque mais également être dynamique. Le Groupe conseille ainsi ses clients sur leur stratégie de marque, leur repositionnement, leur identité, tout en créant du contenu dynamique et en l'activant de manière digitale.

Les activités créatives du Groupe s'articulent autour de grandes marques iconiques, telles que Publicis Worldwide, Saatchi & Saatchi, Leo Burnett, mais aussi Marcel, Fallon, BBH, etc.

Production

Publicis Groupe propose une expertise globale déclinée localement, en matière de conception et de fourniture des contenus de marques pour tous les canaux (télévision, imprimé, radio, cinéma, affichage (*Out-of-Home*), et numérique : display, réseaux sociaux, vidéo sur Internet, etc.).

Par ses marques Prodigious, Harbor, The Pub, Publicis Groupe fournit à ses agences et à ses clients des capacités de production avec les outils de gestion des campagnes et les bibliothèques d'archives les plus performants.

Marketing digital

En 2021, plus de 50 % des investissements publicitaires mondiaux sont réalisés en ligne. Si les différentes mesures de confinement dans de nombreux pays pour lutter contre la pandémie ont eu pour effet d'accélérer la pénétration du digital, elles n'ont fait qu'accélérer un mouvement de fond des habitudes des consommateurs.

Publicis a développé une offre 100 % digitale, à travers ses marques Razorfish, Moxie entre autres, pour accompagner les clients souhaitant renforcer leur présence numérique et ainsi réinventer leur relation avec les consommateurs.

Communication stratégique et Influence

Pour accompagner son conseil aux clients sur l'ensemble des aspects stratégiques, Publicis Groupe dispose de réseaux spécialisés en communication stratégique et influence, dont les plus notables sont MSL, Kekst CNC, Salter Baxter, Publicis Consultants, Publicis Live.

Ces réseaux d'experts permettent de répondre aux besoins des clients en termes de communication de crise, relation presse, affaires publiques, relations institutionnelles, communication financière, stratégie, évènementiel, pour accroître leur visibilité, rendre leur communication plus performante et nourrir le dialogue avec leurs parties prenantes.

Des Médias ciblés et performants à grande échelle

Conseil média et achat d'espace

Cette activité recouvre le conseil aux annonceurs sur l'utilisation optimale des médias pour leurs campagnes de communication, ainsi que l'achat pour leur compte des espaces publicitaires dans les médias, qu'ils soient traditionnels ou numériques. Ces réseaux intégrés de spécialistes en stratégie, d'experts en investissement, de créatifs et de spécialistes du numérique sont essentiels pour aider les clients du Groupe à positionner leur marque de manière optimale et naviguer dans un environnement média de plus en plus complexe.

L'activité média s'organise autour de marques globales comme Starcom, Zenith, Spark Foundry. Blue 449 a été fusionnée en mars 2019 avec Spark Foundry (excepté en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis).

Les deux grandes familles de services proposés sont les suivantes :

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

Performance

Pour optimiser leur présence digitale, certaines marques souhaitent augmenter le trafic que génère leur présence en ligne. Elles font alors appel à Performics, le réseau de performance marketing de Publicis Groupe, qui réorganise leurs actifs digitaux et active les bons canaux (design, contenu, recommandation, search, affiliation, mots-clés, audience cible...), pour augmenter leur performance.

Commerce

Dans un monde dominé par les plateformes, notamment e-commerce, de très nombreuses marques cherchent à réinventer leur relation avec les distributeurs et plus directement avec leurs consommateurs. L'expertise Commerce de Publicis leur permet de définir une nouvelle stratégie pour optimiser leurs canaux de distribution : présence en magasin, boutiques propres, visibilité sur les sites de e-commerce, amélioration des conditions de livraisons, et plateforme propriétaire pour des ventes directes au consommateur.

La practice Commerce rassemble l'ensemble des expertises du Groupe : la créativité (pour le contenu), l'expérience consommateur (en magasin ou en ligne), la performance (pour la présence en ligne et les promotions), la data (pour adapter en continu le message à son audience) et la technologie (pour construire la plateforme propriétaire des marques et recueillir les données des consommateurs).

Une connaissance profonde des consommateurs portée par l'expertise data

Avec l'acquisition d'Epsilon en 2019, Publicis Groupe a pris un temps d'avance sur l'usage des données et de la technologie dans le domaine de la transformation marketing et digitale des entreprises.

Société américaine de technologie, Epsilon a une expertise et un patrimoine considérable en data grâce à ses 9 000 talents, dont 3 700 *data scientists* et 2 000 ingénieurs basés à Bangalore.

L'expertise d'Epsilon couvre l'ensemble du cycle de la data des consommateurs. En premier lieu, elle permet de structurer et d'enrichir les données brutes dont ses clients disposent, et ensuite d'activer des campagnes personnalisées, multicanales et à grande échelle. La nouvelle suite de produits Epsilon PeopleCloud est rapidement devenue la plateforme de data et technologie unifiée de Publicis Groupe pour mieux optimiser les dépenses médias de ses clients.

La disparition annoncée des cookies tiers (repoussée à la fin de 2023) et les changements liés à l'IDFA modifient profondément la façon dont les annonceurs peuvent identifier leurs consommateurs et personnaliser leurs messages à grande échelle. Depuis 2012, Epsilon s'est construit une immunité avec le développement de CORE ID, qui est l'offre d'identification la plus stable et la plus précise de l'industrie, en faisant ainsi un des partenaires idéaux de nos clients pour les aider dans leur connaissance consommateurs.

Ainsi en 2021, Epsilon a continué à renforcer son avance en la matière. Epsilon a signé un partenariat technologique et commercial avec The Trade Desk pour construire une plateforme d'activation personnalisée de nouvelle génération, alimentée par de véritables profils individualisés. Epsilon a également été nommé un *« leader »* par la société Forrester au sein du classement des *Loyalty Solutions*. Par ailleurs, le Media Rating Council, organisme de notation de la qualité des audiences aux États-Unis, a donné à Epsilon la première accréditation de l'industrie en matière d'*outcome-based delivery*, reconnaissant ainsi sa faculté à utiliser les données pour lier le media digital au comportement d'achat du consommateur, à la fois en ligne et physique. Enfin, l'acquisition de CitrusAd au cours de l'année permettra au Groupe de devenir un des leaders du *retail media* fondé sur l'identité, en combinant son expertise *online* à l'expertise *offline* d'Epsilon.

Une offre technologie pour aider à la transformation digitale des entreprises

Publicis Sapient est la plateforme technologique, numérique et de consulting de Publicis Groupe, proposant à ses clients d'accélérer leur transformation digitale grâce à l'expertise d'une équipe de près de 17 000 collaborateurs.

Depuis 2018, Publicis Sapient est organisé par *Industry Verticals* pour rassembler les expertises par secteur économique, mieux comprendre les défis et les opportunités de croissance et de transformation, afin de proposer aux clients du Groupe le savoir-faire qui assurera leur succès. Les huit *Industry Verticals* sont l'automobile, les produits de grande consommation, l'énergie et les matières premières, la distribution, les services financiers, la santé, les médias et télécommunications, les voyages et hôtellerie.

Au deuxième semestre 2019, Publicis Groupe a réorganisé l'activité nord-américaine de Publicis Sapient pour la recentrer sur la transformation digitale des entreprises, une expertise dont la croissance a été renforcée par la pandémie de Covid-19. Ces bases solides ont ainsi permis à Publicis Sapient d'enregistrer une augmentation en organique de son revenu net global de 13,8 % en 2021.

Expertise dédiée dans le domaine de la santé

Publicis Groupe s'est très tôt doté d'une activité spécialisée dans le domaine de la santé. Elle regroupe plusieurs marques phares telles que Digitas Health (DH), Publicis Health Media (PHM) et Saatchi & Saatchi Wellness. Ces marques spécialisées dans les médias du secteur de la santé et du bien-être ont su créer un modèle holistique en combinant leurs expertises avec les réseaux médias du Groupe, ou encore avec In-sync Consumer Insight qui apporte une profonde connaissance des patients, des professionnels de la santé et des organismes payeurs, créant une véritable différenciation.

Grâce à une organisation unifiée et fluide, Publicis Health adresse la totalité des besoins de ses clients, du lancement d'un produit jusqu'à son évolution en générique, en proposant également des solutions numériques et commerciales. Plus particulièrement, 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, et événements.

La communication santé intéresse l'industrie pharmaceutique, les sociétés savantes, les hôpitaux, les assureurs mais aussi les entreprises de biens de consommation axées sur la préservation de la santé et du bien-être. Elle touche tant les professionnels de la santé et autorités publiques que le grand public.

Publicis Health compte aujourd'hui parmi les leaders de son secteur, position qui s'est renforcée particulièrement en 2020 et en 2021.

Organisation du Groupe

Organisation du Groupe par pays

Pour proposer dans chaque pays l'offre unique qui combine l'ensemble des expertises du Groupe, Publicis a défini dix marchés principaux : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie-Pacifique & Afrique-Moyen-Orient, Europe Centrale et de l'Est, Europe de l'Ouest, Amérique latine (hors Brésil) et Brésil.

Cette organisation par pays permet de casser les silos et de mettre à la disposition des clients une solution intégrée, sur mesure et innovante, née de la complémentarité entre la créativité, les médias, la data et la technologie. Ces dix pays ou régions sont chacun dirigés et supervisés par une personne unique, ils sont pilotés au quotidien par un Comité exécutif unifié, rassemblant les membres des différentes expertises, et disposent de fonctions-support communes. Ils sont ainsi capables de proposer aux clients une offre transversale répondant à tous leurs besoins.

Étant donné la taille des opérations du Groupe aux États-Unis, qui représentent près de 60 % du revenu net du Groupe, une organisation spéciale y a été retenue en 2019, avec la mise en place d'un Comité exécutif présidé par Arthur Sadoun. Ce comité a pour mission d'y accélérer la mise en œuvre de la stratégie du Groupe en combinant toutes les expertises au sein d'une même offre et d'accroître les synergies de revenus grâce à la *cross-fertilisation*.

Groupe Client Leaders

Publicis Groupe a toujours placé les clients au cœur de sa stratégie. Pour les servir au mieux, le Groupe a mis en place à partir de 2016 une organisation fondée sur les *Client Leaders*, des responsables de clientèle dédiés à un client. Les grands clients utilisant les services de Publicis Groupe sur plusieurs marchés ou à travers plusieurs expertises sont suivis par un *Group Client Leader* (GCL). Les grands clients utilisant les services de Publicis Groupe uniquement dans un pays ou dans une région sont suivis par un *Country Leader*.

Cette organisation permet ainsi au client d'avoir une relation simple et gérée par un seul point de contact. Elle permet également d'accroitre la *cross-fertilisation* et de proposer de façon transversale l'ensemble de ses activités et expertises à ses clients : Création, Communication stratégique et influence, Production, Achat et stratégie Média, *Data*, Commerce, Performance, Marketing digital, Transformation digitale des entreprises et Santé. Toutes les activités du Groupe proposées à un client sont donc rassemblées sous un unique compte de résultat, piloté par le GCL.

Le rôle du GCL est de resserrer et pérenniser les relations nouées entre Publicis Groupe et ses clients, partout dans le monde et quelle que soit l'expertise à laquelle ils font appel, mais a aussi pour ambition de leur faciliter l'accès aux talents et à la diversité des expertises du Groupe, dans une optique de simplification de l'organisation et de la relation client.

Global Services

Global Services conçoit et déploie des outils globaux, indispensables pour assurer la cohérence de l'offre du Groupe au sein de ses dix marchés clés, améliorer sa performance, et tirer profit d'économies d'échelle. Mis en place début 2020, Global Services comprend quatre départements : Média, Commerce, Production et Contenu, et est piloté par Steve King, COO de Publicis Groupe.

Global Delivery Centers

Localisés principalement en Inde, à l'Île Maurice, au Costa Rica et en Colombie, ces centres sont au service des autres entités du Groupe, et plus particulièrement Publicis Sapient, Epsilon, Média et production. Les 650 talents de Tremend, société basée en Roumanie dont l'acquisition par le Groupe a été annoncée en janvier 2022, viendront ainsi compléter les capacités de Publicis Sapient en Europe.

Re:Sources

Re:Sources est la colonne vertébrale du modèle de collaboration du Groupe en apportant un soutien digital, administratif et logistique dans ses principaux marchés. Afin que les agences de Publicis Groupe se transforment, innovent et accroissent leur productivité, Re:Sources leur apporte des solutions de pointe, des plateformes technologiques unifiées et des « usines de traitement » efficientes. Les services partagés de Publicis Groupe (digital : infrastructure, *process systems* et *business systems*, plateforme de collaboration et d'intelligence artificielle Marcel, achats, immobilier, facturation et règlement media, comptabilité, trésorerie, juridique, ressources humaines, achats, immobilier, etc.) collaborent avec les agences au service des clients. Lors de la pandémie de Covid-19, la solidité de Re:Sources a permis à la quasi-totalité des collaborateurs dans l'ensemble des pays du Groupe, de travailler immédiatement de chez eux, démontrant la résilience du modèle.

Siège

Publicis Groupe SA est la société holding du Groupe dont la principale activité est, conjointement avec des filiales dédiées, d'assurer des prestations de conseil aux différentes sociétés du Groupe. Les coûts centraux de conseil sont répartis sur l'ensemble des sociétés opérationnelles du Groupe selon un mode de rémunération reposant sur le coût des services rendus.

Par ailleurs, la société mère et les holdings dédiées perçoivent des dividendes en provenance de leurs filiales. La société mère porte également la majeure partie de la dette financière à moyen et à long terme du Groupe. Enfin, des sociétés financières au sein du Groupe ont également pour objet la gestion des opérations de financement et de placement des liquidités des filiales.

Marcel

Marcel est la plateforme d'intelligence artificielle collaborative du Groupe. Dans le contexte de la crise sanitaire en 2020, la plateforme s'est rapidement révélée comme un lien essentiel. Elle connecte aujourd'hui tous les talents de Publicis pour apporter le meilleur du Groupe aux clients tout en fournissant aux collaborateurs des solutions et opportunités pour se développer dans un monde hybride. En quelques heures, Marcel permet de constituer des équipes d'experts pluridisciplinaires et multiculturelles pour répondre à un besoin spécifique, de conduire un sondage ou de « crowd sourcer » des idées pour une revue client ou une campagne. Marcel permet également, en quelques clics, d'organiser une expérience de travail à l'étranger (via le programme *Work Your World*), de poser sa candidature pour une affectation sur une mission pour une autre agence (gig), de suivre un cours de développement en ligne (en choisissant parmi plus de 30 000 formations disponibles) ou d'engager des actions pour améliorer son bien-être au travail (à travers la collaboration avec Thrive et son concept de « micro steps »). Marcel est architecturé en mode « Platform As a Service », proposant chaque année plus d'applications au service de nos clients et de nos talents, capitalisant sur la base de données dynamique accumulant de l'intelligence sur les collaborateurs du groupe et utilisant des services modulaires communs.

1.3.4 Principaux clients

Publicis Groupe dispose d'un portefeuille clients diversifié et représentatif de l'économie mondiale. Le Groupe compte un grand nombre de ses clients occupant une position de leader mondial dans leur secteur (plus de la moitié du revenu net 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 37 % du revenu consolidé du Groupe (voir section 6.6 « notes annexes aux états financiers consolidés » – note 29). Les délais de règlement sont conformes aux pratiques de marché et aux réglementations en vigueur dans chacun des pays dans lesquels le Groupe opère. La récurrence du revenu et des contrats est variable selon les clients. Toutefois, les revenus de Publicis Groupe se caractérisent par une forte proportion de clients fidèles sur de nombreuses années.

Les principaux clients du Groupe en 2021 par région sont indiqués ci-dessous :

Europe

Lloyds Banking Group ; Procter & Gamble ; Samsung ; Stellantis ; GSK ; Walt Disney ; Renault ; McDonald's ; British Telecom ; Heineken

Amérique du Nord

Toyota ; Verizon ; Bank of America ; AbbVie ; Stellantis ; Samsung ; Citigroup ; Procter & Gamble ; General Motors ; Inspire Brands ; Walt Disney

Asie Pacifique

Procter & Gamble ; McDonald's ; Nestlé ; Siam Commercial Bank ; GSK ; Samsung ; L'Oréal ; Queensland Government ; Suncorp Metway ; Westpac

Amérique latine

Bradesco ; Procter & Gamble ; Nestlé ; AB InBev ; Claro ; Renault ; GSK ; Citigroup ; Bimbo ; Davivienda

Moyen-Orient / Afrique

Neom ; Nestlé ; Procter & Gamble ; Abu Dhabi National Oil Company ; McDonald's ; Samsung ; Abu Dhabi Culture ; Vodafone ; Stellantis ; Majid Al Futtaim Group.

En 2021, les secteurs d'activité des clients du Groupe se répartissent comme suit dans le revenu net total :

- Automobile : 16 % ;
- Finance : 15 % ;
- TMT : 14 % ;
- Santé : 12 % ;
- Alimentation et boissons : 12 % ;
- Grande consommation : 12 % ;
- Distribution : 9 % ;
- Secteur public & autres : 4 % ;
- Énergie & industrie : 3 %
- Loisirs et voyages : 3 %.

Sur la base de 3 574 clients représentant 91 % du revenu net total du Groupe.

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

1.3.5 Principaux marchés

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

/ Le marché publicitaire mondial par zone géographique

Marché publicitaire mondial 2021	Dépenses publicitaires 2021 (en millions de US dollars) (1) (2)	% des dépenses publicitaires mondiales 2021 (1) (2)	% du revenu net de Publicis Groupe 2021
Amérique du Nord	296 375	43 %	61 %
Europe	144 272	21 %	24 %
Asie Pacifique	209 020	30 %	10 %
Afrique – Moyen Orient	16 417	2 %	3 %
Amérique latine	28 262	4 %	2 %
Total	**694 346**	**100 %**	**100 %**

(1) En prix courants et aux taux de change moyens de 2021.
(2) Prévisions de Zenith sur les marchés où opère Publicis Groupe.

/ Le revenu net de Publicis Groupe par grandes zones géographiques

(en millions d'euros)	2020	En %	2021	En %
Amérique du Nord	5 997	62 %	6 368	61 %
Europe	2 278	23 %	2 534	24 %
Asie Pacifique	932	10 %	1 038	10 %
Afrique – Moyen-Orient	275	3 %	304	3 %
Amérique latine	230	2 %	243	2 %
Total	**9 712**	**100 %**	**10 487**	**100 %**

1.3.6 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, après les 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.

À la suite de la pandémie de Covid-19 mais aussi du rebond de l'activité qui a suivi en 2021, la saisonnalité traditionnelle de l'activité s'en est trouvée affectée. Ainsi, le Groupe a enregistré un revenu net en augmentation séquentielle chaque trimestre en 2021.

1.3.7 Concurrence

Depuis 2009, le Groupe occupe la 3e 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 net et le revenu publiés par chacun des quatre premiers groupes pour l'année 2021 :

(en millions) [1]	WPP	Omnicom	Publicis	Interpublic
Revenu net en monnaie locale	10 397 GBP	n/d	10 487 EUR	9 108 USD
Revenu net en dollars	14 295 USD	n/d	12 385 USD	9 108 USD
Revenu en monnaie locale	12 801 GBP	14 289 USD	11 738 EUR	10 241 USD
Revenu en dollars	17 600 USD	14 289 USD	13 862 USD	10 241 USD

(1) Taux de change : 1 EUR = 1,181 USD, 1 EUR = 0,859 GBP.

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

Publicis Groupe doit également faire face à la concurrence d'un grand nombre d'agences publicitaires locales indépendantes sur des marchés du monde entier, proposant des services au travers de ses agences spécialisées et services marketing. De nouveaux concurrents issus des secteurs IT/consulting ont fait leur entrée, tels qu'Accenture, Deloitte ou Capgemini, principalement par le biais d'acquisitions dans le domaine de la publicité, à l'image d'Accenture qui a racheté Droga5 en 2019.

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

1.3.8 Environnement réglementaire

Certaines activités du Groupe sont régies par des réglementations qui peuvent varier en fonction des pays ou des régions dans lesquels le Groupe opère.

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

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

Ces réglementations peuvent faire l'objet de fréquentes modifications ; leur champ d'application peut être modifié à tout moment ; de nouvelles réglementations peuvent être mises en place, y compris parfois sans préavis ; et l'évolution du Groupe peut l'amener à étendre ses activités à des domaines soumis à des réglementations qui ne le concernaient pas auparavant. Toute nouvelle réglementation ou modification dans la mise en œuvre ou l'application des lois et réglementations en vigueur ou tout assujettissement à des nouvelles réglementations peut avoir une incidence significative sur le Groupe.

Si la nature et le champ d'application des réglementations varient d'un pays à l'autre, le Groupe est soumis à des lois et des réglementations relatives à la protection des données à caractère personnel dans la plupart des pays dans lequel le Groupe conduit ses activités.

Le Groupe a adapté sa politique en matière de protection des données personnelles pour se mettre en conformité avec les réglementations existantes et notamment le règlement général relatif à la Protection des Données, règlement européen 2016/679 du 27 avril 2016 (le « RGPD »), lequel est entré en application en mai 2018.

Le RGPD s'applique à toute organisation (i) qui traite des données à caractère personnel dans le cadre des activités d'un établissement sur le territoire de l'Union européenne (« UE ») ou (ii) dont les traitements sont liés à l'offre de biens ou de services à des personnes localisées sur le territoire de l'UE ou au suivi de leur comportement. Le RGPD repose sur un ensemble de principes relatifs au traitement des données à caractère personnel, notamment le principe de minimisation des données qui consiste à limiter le traitement de ces données

à ce qui est nécessaire au regard des finalités pour lesquelles lesdites données sont traitées. Par ailleurs, les principes de *privacy by design* et *privacy by default* obligent les entreprises à prendre en considération les mesures techniques et organisationnelles nécessaires à la protection des données à caractère personnel dès la conception de nouveaux produits et services. Le RGPD a également créé des obligations incombant aux responsables de traitement et à leurs sous-traitants dans le but de responsabiliser les entreprises. Parmi ces obligations figure celle de notifier aux autorités de contrôle, et dans certains cas, aux individus concernés, les violations de données à caractère personnel susceptibles de susciter un risque pour les droits des personnes concernées. Les entreprises traitant un volume important de données à caractère personnel, comme Publicis, sont également tenues de mettre en place un registre de leurs activités de traitement et désigner un délégué à la protection des données. Corrélativement au renforcement des obligations incombant aux entreprises, le RGPD crée et renforce les droits des individus, notamment s'agissant de leur droit d'information des traitements mis en œuvre. Le RGPD encadre également les transferts de données à caractère personnel en dehors de l'UE afin de s'assurer que les individus bénéficient d'un niveau de protection suffisant et approprié. Le RGPD prévoit des sanctions administratives dont le montant peut atteindre 20 millions d'euros ou 4 % du chiffre d'affaires annuel mondial dans les cas de violation les plus graves. Les autorités de contrôle européennes font preuve d'une vigilance accrue en ayant de plus en plus recours à ce mécanisme de sanction et en émettant des sanctions financières de plus en plus élevées. Outre la réglementation, les recommandations des organisations nationales chargées de contrôler le respect de ces règles ainsi que la jurisprudence peuvent influer de façon importante sur le niveau de protection requis et l'organisation à mettre en place. À titre d'exemples, les lignes directrices n° 2020-91 et la recommandation n° 2020-92 du 17 septembre 2020 de la CNIL en France en matière de pose de traceurs (*cookies*) et l'arrêt Schrems II C- 3111/18 du 16 juillet 2020 de la Cour de Justice de l'Union européenne en matière de transfert de données en dehors de l'Union européenne. Parallèlement à cette réglementation, la directive 2002/58/EC dite « ePrivacy », telle que modifiée, prévoit également des règles afin de garantir la protection de la vie privée des individus en matière de communications électroniques. Cette directive, ainsi que sa transposition en droit français par la loi n° 2004-575 pour la confiance dans l'économie numérique, impose notamment des obligations dans le cadre d'opérations de prospection commerciale et encadre l'utilisation de traceurs (*cookies*). La directive « ePrivacy » est toujours en cours de révision et devrait être remplacée par un règlement « ePrivacy » d'application directe au sein de l'UE.

À la suite du RGPD, de plus en plus d'États dans le monde adoptent une règlementation sur la protection des données personnelles. Aux États-Unis, en l'absence d'une réglementation fédérale, la Californie s'est dotée la première d'une réglementation dénommées *California Consumer Privacy Act* (CCPA) entrée en vigueur le 1er janvier 2020. Elle a été complétée en octobre 2020 par le *California Privacy Rights Act* (CPRA) qui entrera en vigueur le 1er janvier 2023 et sera appliqué à partir du 1er juillet 2023. Le CCPA exige la mise en place de mécanismes (*opt-out*) permettant à l'utilisateur de refuser la vente de ses données personnelles. Le CPRA élargit le régime actuel de protection des données du CCPA en renforçant les exigences relatives à la manière dont les entreprises sont autorisées à utiliser les informations personnelles des consommateurs en Californie et en créant une nouvelle agence gouvernementale chargée de faire respecter le CCPA. En mars 2021, l'État de Virginie s'est doté du *Consumer data Protection Act* et en septembre 2021, c'est le Colorado qui a franchi le pas en adoptant le *Colorado Privacy Act*. Une dizaine d'autres États aux États-Unis sont en cours d'adopter leurs propres lois sur la protection des données personnelles.

En 2021, d'autres pays ont introduit de nouvelles lois sur la protection des données à caractère personnel. En août 2021, le Brésil s'est doté de la *Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais* (LGPD) et en novembre 2021, la République populaire de Chine a adopté sa loi sur la protection des données personnelles.

En raison du Brexit et de décisions de régulateurs de l'Union européenne, des obligations supplémentaires liées aux transferts internationaux de données ont été mises en place. L'Union européenne a également introduit de nouvelles réglementations qui affectent le secteur du marketing et de la publicité avec l'ambition de faire évoluer l'Union européenne vers un marché numérique unique et de « créer un espace numérique plus sûr où les droits fondamentaux des utilisateurs sont protégés et d'établir des conditions de concurrence équitables pour les entreprises ». Celles-ci s'articulent autour de deux règlements, qui seront d'application immédiate dans les États Membres de l'Union européenne : le *Digital Market Act* (DMA) et le *Digital Services Act* (DSA). Le DMA a pour objectif de réguler le comportement des plateformes ayant un impact significatif sur le marché européen, notamment au regard du droit de la concurrence. Il vise à assurer une concurrence saine et loyale entre opérateurs et ainsi favoriser l'innovation et l'arrivée de nouveaux acteurs offrant un choix plus large pour les consommateurs. Ce texte envisage des obligations relatives à l'utilisation des données personnelles à des fins de ciblage publicitaire. Le DSA vise à réguler le fonctionnement des plateformes, quelle que soit leur taille, et notamment les contenus publiés sur Internet. Il vise à mieux protéger les consommateurs et leurs droits fondamentaux en ligne. Le 24 mars 2022, le Parlement et le Conseil de l'Union Européenne se sont accordés sur une version finale du DMA dont la mise en application est estimée pour fin 2022. Le DSA est toujours en discussion, même si un accord sur un texte définitif pourrait être trouvé avant fin juin avec une mise en application estimée au premier semestre 2023.

1.4 INVESTISSEMENTS

Nos investissements se focalisent sur l'expertise numérique, la data et la technologie afin de renforcer nos équipes et de favoriser l'innovation et l'offre de nouveaux services. Le renforcement de nos agences, le développement de partenariats stratégiques et les initiatives avec les grands acteurs d'Internet permettent à Publicis Groupe d'anticiper les changements et les évolutions des industries de la communication vers le numérique. L'objectif est de proposer à nos clients les solutions les plus innovantes, en phase avec l'évolution rapide du comportement des consommateurs et des technologies.

1.4.1 Principaux investissements et désinvestissements réalisés au cours des trois dernières années

L'année 2019 a été marquée par l'acquisition d'Epsilon, la transaction la plus importante en taille dans l'histoire du Groupe. D'autres acquisitions et certaines cessions de plus petite taille ont été réalisées, contribuant ainsi à accélérer le recentrage du Groupe sur les actifs au cœur de sa stratégie.

Le 14 février 2019, Publicis Groupe a annoncé qu'à la suite du processus de cession engagé en 2018, ses filiales détenant les sociétés de l'ensemble Proximedia sont entrées en négociation exclusive avec la société Ycor en vue de céder la totalité de l'ensemble Proximedia. Présent en France, Belgique, Pays-Bas et Espagne, Proximedia apporte des services digitaux aux TPE, PME, commerçants et artisans pour leur présence sur le Web et leur promotion. Au 31 décembre 2018, Proximedia comptait 575 salariés dont 231 en France, 311 au Benelux et 33 en Espagne. La cession s'est finalisée au cours du premier semestre 2019.

Le 14 avril 2019, Publicis Groupe a annoncé avoir conclu un accord avec Alliance data Systems Corporation en vue d'acquérir Epsilon. Epsilon est une société de technologie et de plateformes, disposant d'une expertise et d'un patrimoine considérable de data. En 2018, Epsilon générait 1,9 milliard de dollars de revenu net[1] dont 97 % aux États-Unis ; la société employait environ 9 000 personnes, dont 3 700 *data scientists* et 2 000 ingénieurs basés à Bangalore.

L'expertise d'Epsilon couvre l'ensemble du cycle de la data des consommateurs. Elle permet de structurer et d'enrichir les données brutes dont ses clients disposent et d'activer des campagnes personnalisées, multicanal et à grande échelle.

Le succès d'Epsilon se mesure aussi à la qualité de son portefeuille de clients : Epsilon a gagné la confiance d'au moins sept des dix plus grandes entreprises américaines dans des secteurs aussi variés que l'automobile, le retail, les services financiers, les produits de grande consommation ou les médias. Les 50 plus gros clients d'Epsilon lui font confiance depuis 14 ans en moyenne et ont généré 8 % de croissance annuelle au cours des deux dernières années.

Cette acquisition accélère la mise en œuvre de la stratégie de Publicis Groupe visant à devenir le partenaire privilégié de ses clients dans leur transformation.

Le montant de la transaction s'est élevé à 4,4 milliards de dollars, en numéraire ; il correspond à un prix net d'acquisition de 3,95 milliards de dollars, après prise en compte des impacts fiscaux favorables liés à la transaction. Le multiple d'acquisition induit est de 8,2x, sur la base d'un EBITDA ajusté 2018 de 485 millions de dollars[2].

Publicis Groupe a financé cette acquisition grâce au succès de son émission obligataire du 5 juin 2019, d'un montant de 2,25 milliards d'euros en trois tranches, grâce à un prêt à moyen terme et grâce à l'utilisation de 650 millions de dollars de trésorerie disponible.

La transaction a été finalisée le 1er juillet 2019, date à laquelle le Groupe a commencé à consolider les résultats d'Epsilon. L'intégration est largement finalisée à la fin de l'année 2019. Epsilon se positionne au cœur du Groupe comme l'expertise pour la construction, l'enrichissement et l'activation de la *first-party data* pour irriguer l'ensemble des activités du Groupe. Les activités de publicité d'Epsilon ont été intégrées à Leo Burnett, et le Groupe a décidé de mener une revue stratégique de la pratique CJ Affiliate, explorant ainsi différentes possibilités de générer de la valeur.

Le 19 août 2019, Publicis Groupe a annoncé l'acquisition de Rauxa, une agence indépendante de marketing intégré. Rauxa rejoint ainsi Publicis Media, le pôle de solution média de Publicis Groupe. Depuis sa création en 1999, Rauxa a enregistré une croissance annuelle moyenne à deux chiffres avec un revenu net de l'ordre de 70 millions de dollars US en 2018. Elle emploie plus de 300 collaborateurs à New York, Los Angeles, San Francisco, Seattle, Orange County et Dallas. Les clients de Rauxa comprennent Verizon, Samsung, Alaska Airlines, Vans, Celgene et une vingtaine de grandes marques. Rauxa opère en tant qu'agence de Publicis Media aux États-Unis et est dirigée par sa fondatrice Jill Gwaltney et sa Présidente-Directrice Générale Gina Smith. Toutes deux reportent à David Penski, COO Publicis Media US et Chairman de Publicis Media

(1) Selon les principes comptables de Publicis.
(2) Sur la base de l'EBITDA (marge opérationnelle avant amortissements) 2018 publié par Epsilon ajusté de coûts de séparation pour 21 millions d'euros, d'une charge pour la Stock Based Compensation de 30 millions d'euros en ligne avec les principes comptables de Publicis, de l'impact favorable de 60 millions d'euros de réduction des coûts en cours de mise en œuvre chez Epsilon et avant d'éventuelles synergies de coûts résultant de cette transaction. Conversion Euro/$ au taux de change moyen 2018 de 1,18.

Exchange (PMX), et Tim Jones, Regional CEO Americas de Publicis Media. Rauxa travaillera ainsi de façon étroite avec les agences digitales de Publicis Media (Moxie, MRY et Digitas) de manière à enrichir les différents points de contacts grâce au CRM et à une créativité plus ciblée.

Les paiements effectués (décaissements bruts, avant déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2019 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 4 076 millions d'euros. Par ailleurs, 123 millions d'euros ont été décaissés pour des paiements de complément de prix et 40 millions d'euros pour des paiements de participations ne donnant pas le contrôle.

Dans le contexte de l'acquisition d'Epsilon, le programme de rachat d'actions qui avait été annoncé en début d'année 2019 a été suspendu, la priorité étant donné au désendettement. Ainsi, en 2019, le Groupe n'a procédé à aucun rachat d'actions en dehors de ceux effectués dans le cadre de son contrat de liquidité.

Au cours de l'année 2020, marquée par le Covid-19, le nombre d'acquisitions a été restreint. Le Groupe a réalisé la cession de Matomy Media Groupe (société mise en équivalence), dont il détenait 24,9 %.

Les paiements effectués (décaissements bruts, après déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2020 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 146 millions d'euros, incluant 134 millions de dollars pour des paiements de compléments de prix. Par ailleurs, 10 millions d'euros ont été décaissés pour le paiement de participations ne donnant pas le contrôle.

En 2021, Publicis a annoncé l'acquisition de CitrusAd, une plateforme technologique (SaaS) qui optimise les performances marketing des marques directement sur les sites e-commerce et dont le siège est basé en Australie. L'expertise de CitrusAd sur les sites e-commerce, combinée avec l'offre *retail media* d'Epsilon sur les sites des éditeurs, toutes les deux alimentées par le CORE ID, permettra à Publicis Groupe de prendre le leadership de la nouvelle génération du *retail media* basée sur l'identité, avec une mesure totalement transparente de la performance, validée directement par les transactions. Cette acquisition a été finalisée le 1er septembre. Dans un contexte où les investissements publicitaires dans le *retail media*, aujourd'hui estimés à 30 milliards de dollars par an, vont être amenés à doubler au cours des cinq prochaines années, cette acquisition permettra aux clients de Publicis Groupe d'accélérer leur croissance dans ce secteur très dynamique, de leur donner une visibilité complète sur la performance consolidée de leurs investissements media, et un accès incomparable aux données *first-party* des sites e-commerce, leur permettant ainsi de se préparer à un monde sans cookies.

Publicis a également finalisé l'acquisition de Boomerang au Benelux, renforçant ainsi son offre de créativité dynamique et de contenu pour des clients à la fois locaux et globaux. Les compétences de Boomerang contribueront à renforcer les capacités globales du Groupe en matière de Production, en particulier Le Pub, et à la création d'un centre d'excellence mondial pour la Créativité Dynamique, basé aux Pays-Bas.

En décembre, Publicis a annoncé le lancement de SCB Tech X, joint-venture entre Publicis Sapient et Siam Commercial Bank (SCB), créant ainsi l'un des plus grands opérateurs de la fintech en Asie du Sud-Est. La joint-venture a débuté avec 1 200 salariés et est détenue à 60 % par SCB et à 40 % par Publicis Sapient. SCB Tech X est une *platform-as-a-service leader*, *cloud native*, qui sert les clients d'Asie du Sud-Est, au moment où la valeur totale des transactions du marché des paiements numériques devrait atteindre plus de mille milliards de dollars d'ici 2025 dans la région. SCB Tech X s'adresse aux acteurs commerciaux et aux consommateurs de toute la région et fournit à la fois des services bancaires innovants, tels que des offres de crédit, des comptes courants et d'épargne, et des services non-financiers, allant de la livraison de repas à l'offre de contenus autour de la santé et du bien-être, en passant par la réservation de voyages en ligne.

Enfin en décembre, le Groupe a également finalisé l'acquisition de 100 % de BBK Worlwide (États-Unis), une société de marketing R&D à service complet et leader dans le domaine des essais cliniques (CTE). BBK permet aux clients des secteurs biotechnologique et pharmaceutique d'accélérer leurs programmes de R&D, en faisant avancer la recherche grâce à l'intégration unique de services centrés sur le patient et de technologies propriétaires, complétant ainsi les capacités existantes de Publicis Health en matière de CTE.

Les paiements effectués (décaissements bruts, après déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2021 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 276 millions d'euros, incluant 103 millions d'euros pour des paiements de compléments de prix. Par ailleurs, 14 millions d'euros ont été décaissés pour le paiement de participations ne donnant pas le contrôle.

1.4.2 Principaux investissements et désinvestissements en cours

Le 8 mars 2022, Publicis a finalisé l'acquisition de Tremend en Roumanie, une entreprise technologique spécialisée dans le développement de logiciels. Tremend est un acteur majeur de ce secteur en Europe Centrale et de l'Est et a connu une croissance rapide depuis sa création en 2005, avec plus de 60 millions d'utilisateurs finaux de ses logiciels développés pour ses clients. Publicis Sapient s'appuiera sur l'expertise technologique de Tremend pour développer son nouveau centre de distribution mondial en Europe.

Basée à Bucarest en Roumanie, Tremend a été fondée par Ioan Cocan et Marius Hanganu. Son portefeuille de clients couvre un grand nombre de secteurs avec des entreprises comme Carrefour, ING ou Orange. Tremend s'appuie sur une forte expertise développée au cours des 16 dernières années et compte aujourd'hui plus de 650 ingénieurs et développeurs de logiciels aux compétences très recherchées.

Le 15 mars 2022, Publicis a annoncé son désengagement de Russie, avec la cession du contrôle de ses agences au management local. Le Groupe a transféré le contrôle de ses opérations à Sergey Koptev, Président fondateur de Publicis en Russie, avec l'engagement contractuel d'assurer un avenir à ses 1 200 collaborateurs dans le pays. Publicis a ainsi procédé à l'arrêt de ses activités et investissements en Russie. Cette cession, effective immédiatement, a conduit à une perte exceptionnelle de 87 millions d'euros dans les comptes du premier trimestre. La Russie est déconsolidée depuis le 1er avril 2022.

Il n'y a aucun autre investissement ou désinvestissement significatif en cours.

1.4.3 Principaux investissements à venir

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

Par ailleurs, 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 2021, s'élevant respectivement à 206 millions d'euros et 16 millions d'euros, soit au total 222 millions d'euros dont 116 millions d'euros à payer à moins d'un an.

1.5 CONTRATS IMPORTANTS

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

1.6 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Le Groupe estime qu'il n'est dépendant d'aucun brevet ou licence spécifique pour l'exploitation de ses activités.

La R&D au sein de Publicis Groupe a toujours pris une forme appliquée, car elle est en lien direct avec la recherche de solutions technologiques concrètes destinées à aider nos clients, à développer et améliorer la performance de nos produits, plateformes technologiques ou outils internes, et à tirer profit des dernières avancées technologiques pour offrir de nouvelles options à nos clients. Plusieurs centaines de doctorants/PHD travaillent au sein du Groupe, dont la plus grande partie chez Sapient et chez Epsilon.

En particulier, chez Epsilon, plus de 50 doctorants en *Decision Science* optimisent en continu les algorithmes de nos plateformes pour les rendre plus précises, plus puissantes, et in fine, plus efficaces. Sapient a développé sept « Labs » répartis dans plusieurs pays, qui sont des centres d'expertise technique pour répondre aux problématiques technologiques des clients en temps réel. Nos experts sont disponibles pour répondre aux questions des clients en ce qui concerne l'implémentation de différentes plateformes, la recherche de solutions optimales et ces équipes peuvent mener des projets de Recherche & Développement pour le compte des clients pour améliorer la performance de leurs outils ou développer un nouvel environnement applicatif (site web, application, réseau interne).

Enfin, les activités Media du Groupe investissent des ressources très importantes en traitement mathématique et statistique pour conseiller au mieux leurs clients dans leur choix média (notamment en termes de modélisation du mix marketing ou de calcul de l'efficacité des actions média), et de nombreux doctorants font également partie de ces équipes.

CHAPITRE

2 RISQUES ET GESTION DES RISQUES

2.1 PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES **40**

Description des principaux facteurs de risques 40

Facteurs de risques 40

2.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES **45**

2.2.1 Objectifs et organisation 45

2.2.2 Dispositif de contrôle interne 45

2.2.3 Suivi de l'efficacité du système de contrôle interne 46

2.2.4 Dispositif de gestion des risques 47

2.3 ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES **48**

2.1 PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

Les facteurs de risques suivants, complétés d'autres informations et des comptes consolidés du Groupe figurant dans le présent document, doivent être pris en compte, avant toute décision d'investissement dans les actions ou les instruments financiers de Publicis Groupe. Cette section présente les principaux risques auxquels Publicis Groupe estime être exposé, à la date du présent Document d'enregistrement universel. Chacun de ces risques peut avoir un impact négatif sur les résultats et la situation financière du Groupe ainsi que sur le cours de ses actions ou de ses instruments financiers. 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.

Description des principaux facteurs de risques

Conformément aux dispositions de l'article 16 du règlement (UE) 2017/1129, au sein de chacune des catégories de risques mentionnées ci-dessous, les facteurs de risques sont présentés par ordre décroissant d'importance selon l'évaluation qu'en fait le Groupe à la date du présent document. Les facteurs de risques considérés comme les plus importants sont présentés en premier, conformément à une évaluation qui tient compte de leur niveau d'impact potentiel et de leur probabilité d'occurrence. L'évaluation par Publicis Groupe de l'importance des risques peut être modifiée à tout moment, en fonction de l'évolution des circonstances jugées pertinentes.

Attaque de la Russie contre l'Ukraine

A la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, il est trop tôt pour évaluer l'impact sur l'économie, sur nos clients et sur les résultats 2022 de la guerre menée par la Russie contre l'Ukraine au-delà de l'Ukraine et de la Russie, la situation évoluant au jour le jour. L'exposition du Groupe en Ukraine et en Russie est très limitée en termes d'activité. Ensemble, les deux pays représentent 0,5% du revenu net de 2021, dont 0,4% pour la Russie. Le Groupe a annoncé sa sortie de Russie le 15 mars 2022, en cédant le contrôle de ses agences au management local.

Covid-19

Le Groupe aborde 2022 dans un contexte qui s'améliore mais continue à se caractériser par une incertitude économique et sociale liée à l'épidémie de coronavirus (« Covid-19 »), dont l'évolution pourrait avoir un impact sur l'activité économique dans les marchés où Publicis opère.

D'une manière générale, l'ensemble des risques identifiés ci-après doivent être considérés à la lumière des conséquences de l'épidémie de coronavirus.

Facteurs de risques

Catégories	Facteurs de risques
Risques sectoriels	• Risques liés à la conjoncture économique • Risques liés à un secteur extrêmement concurrentiel • Risques liés à la disruption du secteur de la publicité et de la communication
Risques opérationnels	• Risques liés aux collaborateurs • Risques liés aux portefeuilles clients • Risques de défaillances des systèmes d'information et de cybercriminalité • Risques liés aux fusions et acquisitions
Risques réglementaires et juridiques	• Risques liés à la confidentialité des données personnelles • Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage
Risques financiers	• Risques de liquidité et liés à la notation financière du Groupe

1. Sensibilité particulière à la conjoncture économique

Élevé ✔	Medium	Faible

Les secteurs de la publicité et de la communication sont particulièrement sensibles aux variations d'activité des annonceurs. Les périodes de récession peuvent s'avérer plus marquées dans les secteurs de la publicité, de la communication et du conseil 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 et de conseil, ce qui pourrait avoir un impact défavorable sur le Groupe.

2. Secteur extrêmement concurrentiel

Élevé ✔	Medium	Faible

Les secteurs de la publicité, de la communication et du conseil sont très concurrentiels et devraient le rester. Les concurrents du Groupe sont de toutes tailles et de tous types, allant des grands groupes internationaux, y compris les géants de l'Internet qui captent une part sans cesse croissante du marché publicitaire, aux petites agences opérant sur des marchés locaux ou régionaux. De nombreux acteurs y compris les intégrateurs de systèmes, les spécialistes de la conception et de l'exploitation des bases de données, les entreprises de télémarketing et les sociétés du secteur de l'Internet disposent désormais de solutions techniques qui répondent à certains besoins de marketing et de communication que les clients cherchent à satisfaire. Ces acteurs, étant dotés de capacités financières et de ressources plus importantes, peuvent bouleverser le paysage concurrentiel du secteur de la publicité et de la communication de manière plus brutale et plus rapide que beaucoup d'autres secteurs. 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 influer négativement sur les revenus ou les résultats du Groupe.

3. Disruption du secteur de la publicité et de la communication

Élevé ✔	Medium	Faible

Les évolutions réglementaires et des pratiques de marchés sur la gestion des données personnelles peuvent bouleverser l'industrie de la publicité en particulier avec la fin des cookies tiers. L'expansion de l'achat programmatique, du média digital et des géants de l'Internet pourrait conduire à la désintermédiation d'une partie des activités du Groupe. Enfin, la disruption de certains des grands clients du Groupe impacte leurs besoins et donc les services que le Groupe leur fournit. Si le Groupe n'est pas en mesure de fournir à ses clients le meilleur service à temps et à grande échelle, sa situation financière et ses résultats pourraient en être affectés.

4. Risques liés aux collaborateurs

Élevé ✔	Medium	Faible

La santé et le bien-être des collaborateurs sont au centre des préoccupations du Groupe. Les talents du Groupe font face à des risques sanitaires et psychosociaux liés à l'épidémie de Covid-19. Ils peuvent également être exposés à d'autres risques susceptibles de les atteindre physiquement ou moralement.

Le secteur de la publicité et de la communication se caractérise par la grande mobilité de ses dirigeants et ses talents. Ceci a été amplifié par le phénomène de "Grande Démission" qui s'est étendu à tous les secteurs dont celui de la publicité et de la communication. Les sociétés technologiques et du secteur de l'Internet continuent d'attirer des profils que le Groupe souhaiterait recruter ou conserver. Ceci a engendré une augmentation du taux d'attrition des talents en 2021 face à laquelle les équipes Ressources Humaines et Talents se sont mobilisées. Un volume important de recrutements a été effectué. La perte de certains de ces talents pourrait nuire au Groupe. La réussite du Groupe dépend très largement du talent et des compétences de ses équipes ainsi que de la qualité des relations qu'elles entretiennent avec les clients.

Dans un environnement où les compétences digitales sont au cœur de la transformation des organisations, les métiers du Groupe connaissent structurellement une rotation importante du personnel qui peut représenter un risque si elle n'est pas suffisamment anticipée.

Le Groupe a établi des plans d'action ambitieux autour de la diversité, l'égalité et l'inclusion tant au niveau du Groupe que localement. Le risque de non-exécution de ces plans dans le temps imparti pourrait engendrer le départ de certains talents et nuire à l'image du Groupe en tant qu'employeur.

Si le Groupe n'était plus en mesure d'attirer activement et de retenir et motiver des dirigeants ou des collaborateurs de valeur, ses perspectives, ses activités, sa situation financière et ses résultats pourraient en être très affectés.

5. Risques liés aux portefeuilles clients

Élevé ✔	Medium	Faible

Les contrats peuvent être remis en cause rapidement. L'annonceur peut à son initiative y mettre un terme avec un préavis relativement court. Par ailleurs, les mises en compétition portant sur des contrats de publicité avec les clients du Groupe peuvent intervenir à intervalles réguliers. En outre, il existe une tendance à un fonctionnement par projet, à la réduction progressive du nombre d'agences travaillant avec un annonceur et à la concentration des budgets publicitaires entre quelques agences de référence. Enfin, avec l'intensification des processus de consolidation des entreprises au niveau mondial, le risque de perte d'un annonceur à la suite d'une fusion/acquisition est devenu assez fréquent. L'ensemble de ces facteurs contribue à l'augmentation du risque qu'un évènement unique ait des conséquences importantes.

Une part non négligeable des revenus provient de clients importants. Les 5, 10, 30 et 100 premiers clients représentent en 2021 respectivement 12 %, 20 %, 37 % et 56 % du revenu consolidé du Groupe (voir également section 6.6 « notes annexes aux états financiers consolidés », note 29 « Gestion des risques »).

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

6. Risques de défaillance des systèmes d'information et de cybercriminalité

Élevé ✔	Medium	Faible

Le numérique se développe à un rythme sans précédent et la dépendance envers les technologies de l'information n'a jamais été aussi importante. Cette dépendance entraîne des risques pour le Groupe tels que la défaillance technique, une attaque malveillante ainsi que d'éventuelles menaces internes pouvant mener à une interruption de services, une perte de données personnelles, une manipulation ou divulgation d'informations confidentielles.

La défaillance des systèmes peut résulter tant d'activités naturelles que malveillantes ou d'une simple défaillance technique. Ces défaillances peuvent aussi bien impacter le Groupe directement ou impacter un de ses partenaires ou fournisseurs. Cela peut potentiellement entraîner de longues périodes de dysfonctionnement et entraver la capacité du Groupe à servir ses clients.

Les attaques malveillantes peuvent se présenter sous forme d'attaques par déni de service, de cyberattaques de type « Ransomware » génériques ou ciblées impactant directement les infrastructures du Groupe ou les systèmes de ses fournisseurs ou partenaires. Le nombre de cyberattaques est en forte augmentation depuis le milieu des années 2010, 2020 a marqué une accélération et une professionnalisation encore plus significative dans un contexte de pandémie et de changement important des modes de travail. Ces différentes attaques peuvent entraver l'exercice normal des activités commerciales et même les suspendre momentanément tout en infectant potentiellement les livrables aux clients voire leurs propres environnements réseaux causant ainsi des dommages importants.

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

Ces risques de défaillance des systèmes d'information et de cybercriminalité peuvent avoir des conséquences défavorables, y compris en matière de coûts supplémentaires (coût de remédiation, pénalités contractuelles dues aux clients, amendes règlementaires) de perte potentielle de revenus et de réputation pour le Groupe, ainsi qu'engager sa responsabilité légale.

7. Risques liés à la confidentialité des données personnelles

Élevé ✔	Medium	Faible

Les activités de publicité et de communication impliquent le traitement d'un volume significatif de données à caractère personnel. La règlementation relative à la protection des données à caractère personnel est complexe et évolutive, diffère selon les pays et engendre des coûts importants et croissants de mise en conformité. Certaines de ces réglementations applicables au Groupe sont bien établies, d'autres, plus récemment introduites sont toujours en cours d'évolution. À titre d'exemple de réglementation établie, le règlement général relatif à la Protection des Données (UE) 2016/679 du 27 avril 2016 de l'Union européenne (RGPD) entré en vigueur le 25 mai 2018 a renforcé les obligations et la responsabilité des entreprises traitant des données à caractère personnel. Le RGPD a renforcé les droits des individus en leur accordant un contrôle accru sur leurs données à caractère personnel et a prévu des sanctions administratives pouvant atteindre 20 millions d'euros ou 4 % du chiffre d'affaires annuel mondial pour les violations les plus graves. Les autorités de contrôle européennes font preuve d'une vigilance accrue en ayant de plus en plus recours à ce mécanisme de sanction et en émettant des sanctions financières de plus en plus élevées. Plus récemment, en raison de décisions de régulateurs de l'Union européenne et à la suite du Brexit, des obligations supplémentaires liées aux transferts internationaux de données ont été mises en place. L'Union européenne a également introduit de nouvelles réglementations qui affectent le secteur du marketing et de la publicité avec l'ambition de faire évoluer l'Union européenne vers un marché numérique unique et de « créer un espace numérique plus sûr où les droits fondamentaux des utilisateurs sont protégés et d'établir des conditions de concurrence équitables pour les entreprises ». Il s'agit du *Digital Services Act*, du *Digital Markets Act* et de la réglementation *ePrivacy*.

À la suite du RGPD, de plus en plus d'États dans le monde adoptent une règlementation sur la protection des données personnelles. Aux États-Unis, en l'absence d'une réglementation fédérale, la Californie s'est dotée la première d'une réglementation dénommée *California Consumer Privacy Act* (CCPA) entrée en vigueur le 1er janvier 2020. Elle a été complétée en octobre 2020 par le *California Privacy Rights Act* (CPRA) qui entrera en vigueur le 1er janvier 2023 et sera appliqué à partir du 1er juillet 2023. Le CCPA exige la mise en place de mécanismes (*opt-out*) permettant à l'utilisateur de refuser la vente de ses données personnelles. Le CPRA élargit le régime actuel de protection des données du CCPA en renforçant les exigences relatives à la manière dont les entreprises sont autorisées à utiliser les informations personnelles des consommateurs en Californie et en créant une nouvelle agence gouvernementale chargée de faire respecter le CCPA. En mars 2021, l'État de Virginie s'est doté du *Consumer Data Protection Act* et en septembre 2021, c'est le Colorado qui a franchi le pas en adoptant le *Colorado Privacy Act*. Une dizaine d'autres États aux États-Unis sont en cours d'adopter leurs propres lois sur la protection des données personnelles, rendant la situation confuse avec un morcellement du paysage législatif.

En 2021, d'autres pays ont introduit de nouvelles lois sur la protection des données à caractère personnel. En août 2021, le Brésil s'est doté de la *Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais* (LGPD) et en novembre 2021, la République populaire de Chine a adopté sa loi sur la protection des données personnelles.

Toute perte ou divulgation non autorisée de données à caractère personnel peut engendrer des dommages conséquents pour les personnes concernées, qui peuvent engager la responsabilité du Groupe. Le Groupe, qui traite de plus en plus de données à caractère personnel, pourrait faire l'objet d'une surveillance accrue de la part des autorités de contrôle. Toute atteinte aux réglementations applicables pourrait, en plus d'actions en responsabilité et de sanctions prononcées à l'encontre du Groupe, créer une perte de confiance des clients et avoir un impact défavorable sur la réputation et les activités du Groupe.

8. Risques liés aux fusions et acquisitions

Élevé	Medium ✔	Faible

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, de la communication et du conseil et à développer ses activités dans des marchés à forte croissance. Dans cette perspective, l'identification de cibles à acquérir peut se révéler délicate et l'évaluation des risques liés à une opération d'acquisition ou de prise de participations peut être erronée. En outre, il est possible que certains risques ne soient pas divulgués par les vendeurs. On notera que le contexte réglementaire changeant et imprévisible dans certains pays émergents (voir section 2.2.4) et certaines pratiques locales dans ces régions sont une source supplémentaire de risques liés aux acquisitions. De plus, l'acquisition d'une société peut être réalisée à des conditions moins satisfaisantes que prévu et l'intégration d'une société nouvellement acquise au sein du Groupe peut s'avérer difficile ou ne pas dégager la totalité des synergies et autres avantages attendus. De tels événements pourraient avoir sur le Groupe des conséquences défavorables.

Une description des principales acquisitions réalisées par le Groupe au cours de l'année 2021 figure à la section 1.4.1. Voir également la note 3 des comptes consolidés (section 6.6) relative aux « Variations du périmètre de consolidation ».

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

Des montants importants sont inscrits au bilan du Groupe au titre des écarts d'acquisition (pour un montant de 11 760 millions d'euros) et des actifs incorporels (pour un montant de 1 379 millions d'euros) au 31 décembre 2021. 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 de ces 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 influer négativement sur les résultats et la situation financière du Groupe. L'analyse des écarts d'acquisition et des actifs incorporels inscrits au bilan du Groupe figure en notes 11 et 12 des comptes consolidés (section 6.6).

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

Élevé	Medium ✔	Faible

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

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

Les dommages et intérêts éventuels à régler, ainsi que les honoraires d'avocats pouvant découler de telles actions, peuvent nuire au Groupe. De plus, l'image de l'agence peut se trouver entachée par de telles actions.

Le Groupe peut également, dans le cours normal de son activité, faire l'objet de demandes d'informations par des autorités judiciaires ou administratives dans le cadre d'enquêtes sur les pratiques commerciales de son secteur d'activité.

La Société n'a connaissance d'aucune procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, en suspens ou dont elle serait menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe, autre que celles mentionnées à la note 21 et des comptes consolidés (section 6.6).

10. Risques de liquidité et liés à la notation financière du Groupe

Élevé	Medium	Faible ✔

Depuis 2005, Publicis Groupe SA fait l'objet d'une notation financière. Celle-ci s'établit à BBB, avec perspective stable, pour Standard & Poor's et à Baa2, perspective négative, pour Moody's Investors Service. Une dégradation éventuelle des notations financières pourrait restreindre la capacité du Groupe de lever des fonds et se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel le Groupe pourrait emprunter à l'avenir.

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

2.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

2.2.1 Objectifs et organisation

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

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

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

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

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

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

2.2.2 Dispositif de contrôle interne

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

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

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

Celui-ci est également renforcé par un réseau de centres de services partagés (Re:Sources) qui a été mis en place par le Groupe de manière systématique depuis 1996 afin de répondre aux enjeux d'une activité qui repose sur un grand nombre d'agences. Ce réseau est piloté par la CEO Shared Platforms rapportant au Président du Directoire, les fonctions juridiques et les fonctions financières des centres de services partagés étant respectivement sous la responsabilité fonctionnelle de la Direction juridique et la Direction financière du Groupe et *Employment Matters et Benefits* sous celle de la Direction des ressources humaines du Groupe. Le réseau des centres de services partagés couvre désormais près de 99 % des revenus du Groupe au 31 décembre 2021.

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

2.2.3 Suivi de l'efficacité du système de contrôle interne

La Direction générale est responsable du dispositif de contrôle interne du Groupe. La Secrétaire Générale et le *Vice-President* (VP) *Internal Audit & Risk Management* rendent compte, de manière régulière, au Comité d'audit et au Directoire de la qualité du dispositif de contrôle interne du Groupe. Pour garantir son indépendance le VP Internal Audit & Risk Management rencontre le Président du Comité d'audit en bilatéral une fois par an.

2.2.3.1 Les missions de l'audit interne

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

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

Les équipes d'audit sont composées d'une quinzaine d'auditeurs confirmés, y compris, depuis 2021, une équipe d'auditeurs dédiés à l'audit des systèmes informatiques et effectuent des missions d'évaluation du contrôle interne couvrant les différents processus financiers et opérationnels au niveau des entités du Groupe, suivant un plan d'audit annuel. Ce plan d'audit est élaboré à partir de l'analyse des risques (y compris le risque de corruption), des événements passés, de requêtes spécifiques de la Direction générale et après concertation avec le management des pays/régions ; il est approuvé chaque année par le Directoire et validé par le Comité d'audit.

L'audit interne a réalisé environ 70 missions en 2021, principalement des audits d'entités, mais également des missions spéciales couvrant des sujets spécifiques et transversaux à divers niveaux dans le Groupe ainsi que des investigations des cas de fraude supposés ou d'alertes remontées par le dispositif de signalement interne du Groupe. À noter que comme en 2020, compte tenu de la situation sanitaire (Covid- 19), les missions d'audit interne ont été réalisées quasiment exclusivement à distance. Quelques déplacements sur site ont été néanmoins possibles sur le dernier trimestre 2021. Ce dispositif fonctionne même si les vérifications sur place ne peuvent être faites et que les difficultés pratiques sont plus importantes.

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

Les missions d'audit interne font systématiquement l'objet d'un rapport du *VP Internal Audit & Risk Management* communiqué au Président du Directoire du Groupe. Une synthèse de toutes les missions réalisées, y compris les missions spéciales, est présentée lors de chaque réunion du Comité d'audit.

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

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

L'audit interne de Publicis Groupe travaille conformément aux normes internationales de la profession édictées par l'IIA (The Institute of Internal Auditors) et a obtenu en mars 2017 la certification de sa démarche d'assurance et de certification qualité par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes). Cette certification atteste de la capacité de la Direction de l'audit interne du groupe Publicis à jouer pleinement son rôle. Elle a été renouvelée en mars 2020 et confirmée en mars 2021 et mars 2022 après un audit de suivi annuel.

2.2.3.2 Financial monitoring controls program

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

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

- une autoévaluation mensuelle, soumise par toutes les entités du Groupe, contribue à leur responsabilisation sur l'efficacité de leurs contrôles ;
- des équipes dédiées, intitulées équipes FMC, sont déployées au niveau des différents pays/régions et évaluent l'efficacité des contrôles au sein des entités. Ces équipes sont rattachées à la Direction financière de chaque pays/régions ainsi qu'à la Direction de l'audit interne, du contrôle interne et de gestion des risques du Groupe qui assure leur pilotage, anime leurs travaux et en effectue la synthèse. Ces équipes suivent un plan de contrôle couvrant annuellement plus de 70 % du revenu consolidé du Groupe.

Par ailleurs une revue des contrôles clés des processus Corporate liés au reporting financier (Consolidation, Tax, M&A...) est effectuée annuellement par l'audit interne.

2.2.3.3 Le suivi de la Direction juridique

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

2.2.4 Dispositif de gestion des risques

En liaison avec la Direction générale, les directions opérationnelles des pays/régions/Solutions ainsi que les centres de services partagés sont particulièrement impliqués dans le suivi des risques liés aux grands contrats ou à l'activité dans les pays émergents. Ils analysent de manière continue l'exposition du Groupe à la perte de contrats significatifs, aux risques de conflit d'intérêts ou à l'évolution des clauses contractuelles.

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

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

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

Ainsi, en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, il est précisé que, eu égard aux activités du Groupe, les risques financiers liés aux effets du changement climatique ont un impact négligeable. Cependant, le Groupe est attentif à mesurer ses risques environnementaux et à trouver des solutions pour les réduire (chapitre 4 RSE du Document d'enregistrement universel).

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

En 2021, la cartographie des risques Groupe a fait l'objet d'une actualisation qui a été présentée au Comité stratégique et des risques de mars 2021. Le département « Risques » a par ailleurs réalisé une analyse des risques sur le risque *cyber*, des études sur les leçons à tirer de la crise Covid sur nos talents sur la répartition géographique de nos activités, ainsi qu'une mise à jour de la cartographie des risques liés au Devoir de Vigilance et a contribué fortement aux travaux mis en œuvre au sein du Groupe pour la conformité à la loi Sapin 2.

Ces cartographies ont également servi de base, parmi d'autres éléments, à la définition du plan d'audit interne pour 2022.

2.3 ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CHAPITRE

3 GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

3.1 GOUVERNANCE DE PUBLICIS GROUPE 50

3.1.1 Conseil de surveillance 50

3.1.2 Fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses comités spécialisés 68

3.1.3 Directoire 79

3.1.4 Management Committee 85

3.1.5 Mixité au sein des instances dirigeantes 86

3.1.6 Application du code Afep-Medef : mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » 87

3.1.7 Code de déontologie 88

3.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX 88

3.2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2022 88

3.2.2 Rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021 114

3.2.3 Participation dans le capital social 146

3.2.4 Opérations réalisées sur les titres Publicis Groupe par les dirigeants et les personnes qui leur sont liées 148

3.3 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES 149

3.3.1 Termes et conditions des transactions à caractère financier réalisées avec des parties liées 149

3.3.2 Transactions réalisées avec des parties liées 149

3.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES 150

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise, de la compétence du Conseil de surveillance, regroupe les informations relatives à la composition et au fonctionnement des organes de gestion et de direction, aux rémunérations des mandataires sociaux et aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

Les informations figurant dans les développements qui suivent sont celles mentionnées aux articles L. 225-37-4 et L. 22-10-10 du Code de commerce. Les autres informations du rapport mentionnées notamment à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce sont répertoriées à la section 10.7 du document d'enregistrement universel « Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise ».

Publicis Groupe SA se réfère au code Afep-Medef tel que mis à jour en janvier 2020. Ce Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site Internet de l'Afep à l'adresse suivante www.afep.com.

3.1 GOUVERNANCE DE PUBLICIS GROUPE

La Société est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.

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

Pour sa gouvernance, Publicis s'est toujours montré innovant : depuis 1987, le Groupe a retenu une organisation duale à Directoire et Conseil de surveillance, considérant que l'équilibre des pouvoirs y était mieux assuré au bénéfice de toutes les parties prenantes. La qualité des travaux du Conseil est garantie par la forte implication de ses membres et facilitée par le rôle de cinq comités : un Comité de rémunération, un Comité de nomination, un Comité stratégique et des risques, un Comité d'audit et un nouveau comité crée en 2021, le Comité ESG (enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance).

Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance sont désignés collectivement dans le présent document par le terme « mandataires sociaux ».

Le 1er juin 2017, M. Arthur Sadoun a succédé à M. Maurice Lévy en qualité de Président du Directoire de Publicis Groupe SA et M. Maurice Lévy a succédé à cette même date à Mme Élisabeth Badinter en qualité de Président du Conseil de surveillance. Mme Élisabeth Badinter a été nommée Vice-Présidente du Conseil de surveillance à compter du 1er juin 2017.

Dans l'intérêt de la Société et pour en assurer la pérennité, le Conseil de surveillance examine et arrête les grandes orientations stratégiques, il autorise toutes les opérations qui ont un impact sur le capital de la Société et sur sa structure financière. Le Conseil de surveillance a le pouvoir de nommer et révoquer les membres du Directoire et d'exercer le contrôle permanent de la gestion de ce dernier.

Le Directoire est l'instance collégiale décisionnaire de la Société et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société et la représente vis-à-vis des tiers. Conformément à la loi, le Directoire est tenu d'établir chaque trimestre un rapport sur l'activité de la Société et de le soumettre à l'examen du Conseil de surveillance. Ce rapport fait notamment état des résultats, de la situation financière, de la trésorerie et de la politique RH du Groupe.

Dans l'exercice de ses pouvoirs, le Directoire soumet à l'assentiment préalable du Conseil de surveillance les décisions qui ont un impact stratégique sur le Groupe, et notamment toutes les décisions portant sur des opérations significatives qui se situeraient hors de la stratégie annoncée par la Société.

M. Arthur Sadoun, Président du Directoire et M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance, se consultent sur la définition des grandes orientations stratégiques et sur tous les évènements significatifs de la Société, en bénéficiant de leurs connaissances respectives sur le groupe Publicis et sur ses secteurs d'activité. M. Arthur Sadoun, informe régulièrement M. Maurice Lévy de la marche de la Société.

3.1.1 Conseil de surveillance

3.1.1.1 Composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2021

Les statuts de Publicis Groupe SA prévoient que le Conseil de surveillance est composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus. Les membres du Conseil de surveillance sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires. La durée des fonctions de ces membres est de quatre ans. L'Assemblée générale peut toutefois nommer ou renouveler un ou plusieurs membres du Conseil de surveillance pour une durée d'un, deux ou trois ans dans le cadre exclusif de l'échelonnement de la durée des mandats.

Au 31 décembre 2021, le Conseil de surveillance est composé de treize membres dont deux membres représentant les salariés, désignés par le Comité de Groupe en application des dispositions de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce. Sept membres sont de nationalité étrangère. Le Conseil de surveillance est composé à 55 % de femmes et à 45 % d'hommes, et compte 64 % de membres indépendants, les membres du Conseil représentant les salariés n'étant pas pris en compte pour l'établissement de ces pourcentages conformément à la loi et au code Afep-Medef.

Parité au sein du Conseil [1]	Âge moyen	Diversité [2]	Membres indépendants [1] [3]	Durée moyenne des mandats	Représentation des salariés
55 % femmes/45 % hommes	62 ans	64 %	64 %	9 ans	2 membres

(1) Conformément à la loi et au code Afep-Medef, les membres du Conseil représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du nombre minimum/maximum de membres du Conseil, ni des quotas relatifs à la représentation hommes/femmes, ni pour le décompte des membres indépendants.
(2) Membres du Conseil de nationalité étrangère (hors membres représentant les salariés).
(3) Membres du Conseil de surveillance qualifiés de membres indépendants au regard des critères d'indépendance énoncés dans le code Afep-Medef.

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique de la composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2021 :

	Informations personnelles				Expérience	Position au sein du Conseil de surveillance				Participation			
	Âge [1]	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions Publicis Groupe SA détenues [1]	Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées	Membre indépendant [2]	Première nomination	Année(s) de présence au Conseil	Échéance de mandat	Membre du Comité d'audit	Membre du Comité de nomination	Membre du Comité de rémunération	Membre du Comité stratégique et des risques	Membre du Comité ESG
Maurice Lévy *Président du Conseil*	79	H	Française	4 848 159	1	Non	01/06/2017	4	AG 2025		•	•	•	
Élisabeth Badinter *Vice-Présidente du Conseil*	77	F	Française	16 700 967	1	Non	27/11/1987	34	AG 2022		✔			
Simon Badinter	53	H	Française	1 279	1	Non	17/06/1999	22	AG 2025				•	
Jean Charest	63	H	Canadienne	1 400	4	Oui	29/05/2013	8	AG 2025	✔	•			
Sophie Dulac	64	F	Française	1 749 460	1	Non	25/06/1998	23	AG 2024					•
Thomas H. Glocer	62	H	Américaine	500	3	Oui	25/05/2016	5	AG 2024	•		•	•	
Marie-Josée Kravis	72	F	Américaine	2 914	2	Oui	01/06/2010	11	AG 2024		•		✔	
André Kudelski	61	H	Suisse	500	2	Oui	25/05/2016	5	AG 2024	•	•	✔		
Suzan LeVine	52	F	Américaine	537	1	Oui	29/05/2019	2	AG 2023	•	•			✔
Antonella Mei-Pochtler	63	F	Italienne	500	4	Oui	29/05/2019	2	AG 2023			•	•	
Cherie Nursalim	54	F	Indonésienne	538	1	Oui	30/05/2018	3	AG 2022					•
Pierre Pénicaud *Membre représentant les salariés*	58	H	Française	-	1	n/a	20/06/2017	4	14/06/2025				•	
Patricia Velay-Borrini *Membre représentant les salariés*	53	F	Française	50	1	n/a	16/10/2020	1	15/10/2024					•

H : homme - F : femme n/a : non applicable. ✔ : Présidence de Comité

(1) Au 31 décembre 2021.
(2) Membres du Conseil de surveillance qualifiés de membres indépendants au regard des critères d'indépendance énoncés dans le code Afep-Medef.

Changements intervenus dans la composition du Conseil de surveillance au cours de l'année 2021

M. Enrico Letta, membre du Conseil de surveillance, a démissionné de ses fonctions le 28 mars 2021, à la suite de son élection en tant que Secrétaire du Parti Démocrate italien.

Les mandats de membre du Conseil de surveillance de MM. Maurice Lévy, Président du Conseil, Simon Badinter et Jean Charest ont été renouvelés, pour une durée de quatre années, par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2021.

Le 15 juin 2021, le Comité de Groupe a renouvelé le mandat de M. Pierre Pénicaud en tant que membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, pour une durée de quatre années. Le Conseil de surveillance du 21 juillet 2021 a pris acte de cette décision.

Membre du Conseil	Départ	Renouvellement
Enrico Letta	28 mars 2021	
Maurice Lévy		26 mai 2021
Simon Badinter		26 mai 2021
Jean Charest		26 mai 2021
Pierre Pénicaud		15 juin 2021

Présentation des membres du Conseil de surveillance

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

Maurice Lévy

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

Né le 18 février 1942,
de nationalité française
1re nomination : 1er juin 2017
Échéance du mandat :
Assemblée générale
ordinaire annuelle 2025
Nombre d'actions détenues : 4 848 159
Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Biographie

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

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Néant

Mandats exercés en dehors du Groupe

- Président : L'Escalator SAS (France), Regicom Webformance SAS (France)
- Président du Conseil de surveillance : Iris Capital Management SAS (France)
- Administrateur de catégorie A : Mora & F SA (Luxembourg)
- Fondateur et gérant de catégorie A : Ycor Management SARL (Luxembourg)

Fonctions exercées en dehors du Groupe à titre bénévole

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

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus

Fonctions hors Groupe au cours des cinq dernières années

Fonctions énumérées ci-dessus

** Il s'agit de fonctions non prises en compte dans le nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées (cf. tableau page 51 de l'URD).*

Élisabeth Badinter

- Vice-Présidente du Conseil de surveillance
- Présidente du Comité de nomination

Née le 5 mars 1944,
de nationalité française
1re nomination : 27 novembre 1987
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2022
Nombre d'actions détenues : 16 700 967
Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Biographie

Fille de Marcel Bleustein-Blanchet, fondateur de Publicis Groupe, Élisabeth Badinter est agrégée de philosophie, spécialiste du XVIIIe siècle et a également enseigné à l'École Polytechnique. Observatrice de l'évolution des mentalités et des mœurs, elle est l'auteur de nombreux essais. Élisabeth Badinter a rejoint le Conseil de surveillance en 1987 et l'a présidé de 1996 à 2017.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Écrivain
- Présidente : Eljud SAS (France), Judest SAS (France), Juzach SAS (France), Eliben SAS (France), Alba SAS (France), Vaba SAS (France), Elsi SAS (France)
- Présidente de la Fondation Marcel Bleustein-Blanchet pour la Vocation (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus

Simon Badinter

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

Né le 23 juin 1968,
de nationalité française
1re nomination : 17 juin 1999
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2025
Nombre d'actions détenues : 1 279
Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Biographie

Fils d'Élisabeth Badinter, Simon Badinter a été successivement Directeur du développement international (1996), membre du Directoire (1999-2013) et Président (2003-2011) de Médias et Régies Europe, ainsi que Président de Medias Regies America jusqu'en 2013. Simon Badinter a été successivement animateur radio de son show « The Rendezvous », diffusé dans 50 villes aux États-Unis par Iheartradio puis à compter de novembre 2021, animateur et coach auprès de jeunes en difficulté aux États-Unis. De plus, il est membre du Conseil d'administration de Médiavision et Jean Mineur.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Administrateur : Médiavision et Jean Mineur SA (France)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Administrateur : BDC SAS (France)
- Animateur du radio show « The Rendez-vous » (États-Unis)
- Animateur et coach (États-Unis)
- Président-Directeur Général : Simbad Productions LLC (États-Unis)
- Directeur général : Elsi SAS (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus

Jean Charest

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

Né le 24 juin 1958,
de nationalité canadienne
1re nomination : 29 mai 2013
Échéance du mandat :
Assemblée générale
ordinaire annuelle 2025
Nombre d'actions détenues : 1 400
McCarthy Tétrault
Bureau 2500
1000, rue de la Gauchetière-Ouest
Montréal Québec
H3B 0A2
Canada

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Associé, avocat senior et conseiller stratégique : Cabinet McCarthy Tétrault (Canada)
- Président du Conseil d'administration : Windiga Énergie (Canada), Ondine Biomedical, société cotée (Canada)
- Membre du Conseil consultatif et membre du groupe de travail Canada US Borders Taskforce : Woodrow Wilson Center – Canada Institute (Canada)
- Membre du Conseil consultatif : Canadian Global Affairs Institute (Canada)
- Membre du groupe canadien de la Commission Trilatérale (Canada)
- Administrateur : Canada Jetlines Operations Ltd, société cotée (Canada), Compagnie des Chemins de fer nationaux du Canada, société cotée (Canada)*
- Président honoraire du Conseil d'administration : Canada ASEAN Business Council (Singapour)
- Membre du Conseil de surveillance, membre du Comité des nominations et des rémunérations et membre du *International Advisory Board* : Tikehau Capital SCA, société cotée (France)
- Membre : Canadian Council of the North American Forum (Canada), Leaders pour la Paix (France)
- Membre représentant permanent : Chardi, Inc. (Canada)
- Co-Président du Conseil d'administration : Canada UAE Business Council (Canada)
- Membre du comité aviseur : CelerateX (Hong-Kong)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Administrateur : HNT Electronics Co Ltd (Corée du Sud) (fin en 2020), Fondation Asie Pacifique (Canada) (fin en 2021)
- Membre du panel d'experts : Forum des politiques publiques du Canada (Canada) (fin en 2018)

** Il s'agit d'un mandat ayant pris effet à compter de 2022, non pris en compte dans le nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées (cf. tableau page 51 de l'URD).*

Sophie Dulac

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité ESG

Née le 26 décembre 1957,
de nationalité française
1re nomination : 25 juin 1998
Échéance du mandat :
Assemblée générale
ordinaire annuelle 2024
Nombre d'actions détenues : 1 749 460
Dulac Cinémas
60, rue Pierre-Charron
75008 Paris
France

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Présidente : Dulac Cinémas SAS (France), Maison Dulac Cinéma SAS (France)
- Gérante : Dulac Productions SARL (France), Dulac Distribution SARL (France), Marceau Media SARL (France)
- Vice-Présidente du Conseil d'administration : CIM de Montmartre (Association) (France)
- Présidente : Association Champs-Élysées Film Festival (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus

Né le 8 octobre 1959,
de nationalité américaine
1re nomination : 25 mai 2016
Échéance du mandat :
Assemblée générale
ordinaire annuelle 2024
Nombre d'actions détenues : 500
Angelic Ventures LP
335 Madison Avenue
New York, NY 10017
États-Unis

Thomas H. Glocer

- Membre indépendant du Conseil de surveillance
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité de rémunération
- Membre du Comité stratégique et des risques

Biographie

Thomas H. Glocer fut avocat d'affaires au sein du cabinet Davis Polk & Wardwell avant d'entrer, en 1993, chez Reuters. Il a été nommé Directeur général de Reuters Group en 2001 puis d'avril 2008 à décembre 2011, Directeur général de Thomson Reuters Corp.

Il est actuellement Président exécutif du Conseil de BlueVoyant LLC et Président du Conseil d'Istari Global Ltd, sociétés spécialisées dans la cyberdéfense, et Président exécutif du Conseil de Capitolis Inc. spécialisée dans la technologie financière. Il est également General Partner au sein de Communitas Capital LLC, société de capital-risque et membre des Conseils d'administration de Morgan Stanley, de Merck & Co et de Reynen Court.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Fondateur et Associé gérant : Angelic Ventures LP (États-Unis)
- Président exécutif du Conseil : Capitol is, Inc. (États-Unis), BlueVoyant LLC (États-Unis)
- Président du Conseil : Istari Global Ltd (Royaume-Uni)
- Administrateur : Merck &Co., Inc., société cotée (États-Unis), Morgan Stanley, société cotée (États-Unis), K2 Intelligence, Inc. (États-Unis), Reynen Court LLC (États-Unis), Atlantic Council (États-Unis)
- General Partner : Communitas Capital LLC (États-Unis)
- Membre du Board of Trustees : Cleveland Clinic (États-Unis)
- Membre : President's Council on International Activities à l'Université Yale (États-Unis), European Business Leaders Council – EBLC – (Finlande)
- Membre du Comité consultatif : Columbia Global Center, Paris (États-Unis)
- Membre du Groupe consultatif international : Linklaters LLP (Royaume-Uni)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus

Marie-Josée Kravis

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

Née le 11 septembre 1949,
de nationalité américaine
1re nomination : 1er juin 2010
Échéance du mandat :
Assemblée générale
ordinaire annuelle 2024
Nombre d'actions détenues : 2 914
625, Park Avenue
New York, NY 10065
États-Unis

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Présidente émérite et présidente du Conseil d'administration : Musée d'art moderne de New York – MoMA (États-Unis)
- Administrateur : LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA, société cotée (France), The Bretton Woods Committee (États-Unis)
- Vice-Présidente du Conseil et Membre du Comité exécutif : Memorial Sloan Kettering Cancer Center (États-Unis)
- Présidente du Conseil d'administration : Sloan Kettering Institute (États-Unis)
- Membre du Comité international de conseillers : Banque fédérale de réserve à New York (États-Unis)
- Journaliste
- Présidente émérite : The Economic Club of New York (États-Unis)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que le mandat suivant :

- Vice-Présidente du Conseil d'administration et Chercheur senior : Hudson Institute (États-Unis) (fin en 2021)

André Kudelski

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

Né le 26 mai 1960,
de nationalité suisse
1re nomination : 25 mai 2016
Échéance du mandat :
Assemblée générale
ordinaire annuelle 2024
Nombre d'actions détenues : 500
Kudelski SA
22-24, route de Genève
PO Box 134
1033 Cheseaux-sur-Lausanne
Suisse

Biographie

André Kudelski est Président du Conseil d'administration et CEO du Groupe Kudelski, un leader mondial en sécurité numérique coté à la Bourse suisse (SIX:KUD.S). Titulaire d'un Master en physique appliquée de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), il commence sa carrière au sein du Groupe Kudelski en 1984 comme ingénieur R&D, avant de prendre la direction de Nagravision, la branche digital TV, en 1989. En 1991, il succède à son père, Stefan Kudelski, fondateur de la société, aux fonctions de Président et administrateur délégué. André Kudelski est également Président du Conseil d'administration d'Innosuisse, l'agence fédérale suisse pour l'encouragement de l'innovation, ainsi que Vice-Président du Conseil d'administration de la Swiss-American Chamber of Commerce. Il siège au *Strategic Advisory Board* de l'EPFL et a précédemment été Vice-Président du Conseil d'administration de l'Aéroport International de Genève, ainsi qu'administrateur de Nestlé, HSBC Private Banking Holdings (Suisse), Edipresse et Dassault Systèmes. André Kudelski a reçu de nombreuses distinctions dont le titre de « Global Leader for Tomorrow » par le World Economic Forum en 1995 et un Emmy® Award décerné en 1996 par la National Academy of Arts and Sciences, récompensant ses travaux en matière de contrôle d'accès pour la télévision.

3

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Président et administrateur délégué : Kudelski SA, société cotée (Suisse), Nagra Plus SA (Suisse)
- Gérant délégué : Nagravision Sàrl (Suisse)
- Président du Conseil d'administration : Innosuisse (droit public) (Suisse), Restaurant de l'Hôtel de Ville de Crissier SA (Suisse), Montreux Media Venture (Suisse)
- Co-Président : NagraStar LLC (États-Unis)
- Président-Directeur Général : Nagra USA, LLC. (États-Unis), Kudelski Corporate, Inc. (États-Unis), Kudelski Security Holdings, Inc. (États-Unis), Open TV, Inc. (États-Unis)
- Président Exécutif : Kudelski Security, Inc. (États-Unis)
- Vice-Président : Swiss-American Chamber of Commerce (association) (Suisse), Fondation du Festival de Jazz de Montreux (Suisse)
- Membre du Conseil de surveillance : Skidata GmbH (Autriche)
- Administrateur : RSH Quality Food Concept SA (Suisse), Automotive Trade Finance SA (Suisse), Sunset Music SA (Suisse), Greater Phoenix Economic Council (GPEC) (société à but non lucratif) (États-Unis)
- Membre du Comité : Economiesuisse (association) (Suisse)
- Membre du *Strategic Advisory Board* : Fondation de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (Suisse)
- Membre du Conseil de Fondation : Fondation Cinémathèque Suisse (Suisse), Venture Foundation (Suisse)
- Membre du *Steering Committee* : Fondation Bilderberg Meetings (Pays-Bas)
- Participant au Conseil suisse des hautes écoles (droit public) (Suisse)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Administrateur : HSBC Private Banking Holdings SA (Suisse) (fin en 2017)
- Président du Conseil d'administration : Conax AS (renommée Nagravision AS) (Norvège) (fin en 2018), SmarDTV SA (Suisse) (fin en 2019)
- Vice-Président : Aéroport International de Genève (droit public) (Suisse) (fin en 2018)
- Président et administrateur délégué : Nagra Plus SA (Suisse) (fin en 2021)

Suzan LeVine

- Membre indépendant du Conseil de surveillance
- Présidente du Comité ESG
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité de nomination

Née le 17 novembre 1969,
de nationalité américaine
1re nomination : 29 mai 2019
Échéance du mandat :
Assemblée générale
ordinaire annuelle 2023
Nombre d'actions détenues : 537
1535 9th Avenue West
WA 98119 Seattle
États-Unis

Biographie

Suzan LeVine a occupé le poste de secrétaire adjointe par intérim au sein de l'administration de l'emploi et de la formation du Ministère du travail des États-Unis en 2021. Elle a auparavant exercé les fonctions de Commissaire au département de la sécurité de l'emploi de 2018 à 2021. Elle a été ambassadrice des États-Unis auprès de la Suisse et du Liechtenstein de 2014 à 2017. Ses expériences dans le secteur public ont permis de tirer parti de son expertise technologique et de ses expériences en tant que cadre chez Microsoft où elle était directrice des communications et des partenariats étudiants, et chez Expedia où elle était Vice-Présidente des ventes et marketing des voyages de luxe.

Outre ses fonctions au sein du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA, Suzan LeVine siège au conseil consultatif américain d'OpenClassrooms et aux conseils d'administration à but non lucratif de CareerWise USA, de Research Improving People's Lives (RIPL) et de la Thomas Jefferson Foundation -des organisations ayant un impact sur le développement de la main-d'œuvre, l'engagement civique, l'équité, la diversité, l'accessibilité et l'inclusion. Elle est également la cofondatrice de deux organisations à but non lucratif : la coopérative Kavana et un conseil consultatif pour l'ILABS (Institute for Learning and Brain Sciences) à l'Université de Washington.

Elle est diplômée de l'Université Brown avec un *Bachelor of Arts* en anglais et un *Bachelor of Science* en ingénierie mécanique spécialisée dans les applications aérospatiales et elle est titulaire d'un doctorat honorifique de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL).

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Administrateur : CareerWise USA (États-Unis) ; Research Improving People's Lives (RIPL) (États-Unis)
- Membre du comité consultatif : OpenClassrooms (France)
- Trustee de la fondation Thomas Jefferson (États-Unis)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Secrétaire adjointe : Administration de l'emploi et de la formation du Ministère du travail des États-Unis (fin en 2021)
- Commissaire au département de la sécurité de l'emploi pour l'État de Washington (États-Unis) (fin en 2021)
- Chair-Elect : The National Association of State Workforce Agencies (NASWA) (États-Unis) (fin en 2021)
- Administrateur : CareerWise Colorado (États-Unis) (fin en 2021), The American-Swiss Foundation (États-Unis) (fin en 2021)
- Membre de The Career Connect Task Force (États-Unis) (fin en 2021), Markle Foundation's Rework America Task Force (États-Unis) (fin en 2021)
- Membre du Comité consultatif du CEMETS (Center on the Economics and Management of Education and Training) de l'université ETH de Zurich (Suisse) (fin en 2021)
- Ambassadrice des États-Unis auprès de la Confédération Suisse et de la Principauté du Liechtenstein (États-Unis) (fin en 2017)

Antonella Mei-Pochtler

- Membre indépendant du Conseil de surveillance
- Membre du Comité de rémunération
- Membre du Comité stratégique et des risques
- Membre du Comité ESG

Née le 17 mai 1958,
de nationalité italienne
1re nomination : 29 mai 2019
Échéance du mandat :
Assemblée générale
ordinaire annuelle 2023
Nombre d'actions détenues : 500
Reithlegasse 6
1190 Vienne
Autriche

Biographie

Antonella Mei-Pochtler est une dirigeante chevronnée avec une longue expérience des secteurs de la grande consommation, des médias et de la technologie. Elle a occupé des postes à responsabilité au Boston Consulting Group (BCG) aux niveaux européen et mondial et a axé ses activités sur la transformation digitale, la stratégie et l'organisation. Nommée parmi les 25 meilleurs consultants du monde par le magazine Consulting, elle s'est vu décerner le prix *Women Leaders in Consulting Lifetime Achievement* en 2013. Elle s'implique dans de nombreuses activités et causes sociales, surtout pour l'équité en matière d'éducation. Elle siège au sein de divers Conseils internationaux, en tant que Vice-Présidente du Conseil de Westwing AG, membre des Conseils du Groupe Generali, du Groupe ProSieben et de SIPRA SA. Elle est impliquée dans le réseau mondial d'éducation Teach for All et est cofondatrice du projet d'éducation du BCG, Business@School, qui lui a valu en 2002 le prix Liberté et Responsabilité du Président allemand. Elle a créé le Brand Club, une plateforme pour les PDG de marques internationales et d'entreprises de médias en Allemagne. Elle dirige actuellement ThinkAustria, cellule de réflexion et planification stratégique du gouvernement autrichien et est conseillère spéciale du chancelier fédéral autrichien.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Vice-Présidente du Conseil de surveillance : Westwing Group AG, société cotée (Allemagne)
- Administrateur indépendant, membre du Comité de Gouvernance d'entreprise et de durabilité sociale et environnementale et membre du Comité des opérations entre apparentés : Generali, société cotée (Italie)
- Administrateur : SIPRA (Côte d'Ivoire)
- Membre du Conseil de surveillance : ProSiebenSat.1 Media SE, société cotée (Allemagne)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que le mandat suivant :

- Administrateur : DKMS – Centre allemand de don de Moelle Osseuse (Allemagne) (fin en 2019)

Cherie Nursalim

- Membre indépendant du Conseil de surveillance
- Membre du Comité ESG

Née le 1er août 1967,
de nationalité indonésienne
1re nomination : 30 mai 2018
Échéance du mandat :
Assemblée générale
ordinaire annuelle 2022
Nombre d'actions détenues : 538
GITI Group
9 Oxley Rise
#02-01 The Oxley
Singapour 238697

Biographie

Cherie Nursalim est Vice-Présidente du GITI Group et Présidente de Three on the Bund. Elle a auparavant été chercheuse associée à la Harvard Business School. Elle est Vice-Présidente de la Chambre de Commerce Internationale, membre du Conseil de IMAGINE, de la Business and Sustainable Development Commission Global Blended Finance Taskforce, de Partnering for Green Growth (P4G) et du Steering Committee of G7 Impact Taskforce. Elle siège aux Comités consultatifs asiatique et internationaux de la Columbia University et du MIT Sloan School of Management. Elle co-préside l'Initiative mondiale des Nations Unies du Réseau des Solutions pour le Développement Durable pour l'Asie du Sud-Est. Elle est membre des Conseils d'administration du Centre des changements climatiques de l'University of Indonesia, ainsi que du Singapore Science Center. Elle est l'un des membres fondateurs du Global Philanthropic Circle à l'Institut Synergos de New York et du United in Diversity Foundation.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Vice-Présidente : GITI Group (Singapour), Chambre de Commerce Internationale (France)
- Présidente : Three on the Bund (Chine), United Nations Global Initiative SDSN SEA, Tsinghua University Southeast Asia Center (Indonésie)
- Co-Présidente : Tri Hita Karana for Sustainable Development Forum
- Administrateur : ICC Academy Private Ltd (Singapour), Nuri Management Pte Ltd (Singapour), Viva China Children's Cancer Foundation Limited (Hong Kong)
- Membre du Conseil consultatif international et asiatique : Columbia University (États-Unis), MIT Sloan School of Management (États-Unis)
- Membre du Comité consultatif d'Asie du Sud-Est : Women's World Banking (États-Unis)
- Membre du Comité consultatif : MIT Sloan Sustainability Initiative (États-Unis)
- Membre du Conseil consultatif : Nanyang Business School (NBS) à la Nanyang Technological University (Singapour), Harvard Planetary Health Alliance (États-Unis)
- *Board Member* : University of Indonesia Climate Change Center (Indonésie), Singapore Science Center (Singapour), IMAGINE (Royaume-Uni), P4G – Partnering for Green Growth (États-Unis)
- Membre fondateur : Global Philanthropic Circle with Synergos Institute in New-York (États-Unis), United in Diversity Forum (Indonésie), Kura Kura Bali (Indonésie)
- Membre du Comité exécutif : ICC Research Foundation
- Membre du Conseil de Direction : Sustainable Development Solutions Network (Hong Kong)
- *Council member* : Asia Society Policy Institute (États-Unis), World Future Council (Allemagne)
- *Trustee* : China Foundation for Disabled Persons (Chine), Institute for Philanthropy Tsinghua University (Chine)
- Membre : Business & Sustainable Development Commission Blended Finance Taskforce, Friends of Oceans Global Initiative
- Membre du Steering Committee : G7 Impact Taskforce (Royaume-Uni)
- Membre du comité consultatif mondial : Beyond the Billion (États-Unis)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que le mandat suivant :

- Administrateur : Asia Philanthropy Circle Ltd (Singapour) (fin en 2019)
- Membre du Comité consultatif : Teach for All (États-Unis) (fin en 2020)

Pierre Pénicaud

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

Né le 28 décembre 1963,
de nationalité française
1re nomination : 20 juin 2017
Échéance du mandat : 14 juin 2025
Nombre d'actions détenues : -
Publicis Conseil
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Biographie

Pierre Pénicaud, diplômé des Arts Appliqués de l'École Estienne a rejoint Publicis Conseil en 1989 en tant qu'assistant en Direction Artistique. Devenu Directeur artistique en 1994, il amorcera pour Heineken la saga « L'Esprit Bière » qu'il fera évoluer durant 13 années. Il a travaillé sur des campagnes pour Perrier, pour Renault avec la « Cliothérapie » puis pour Nescafé et plus récemment pour Orange. En 2011, il a été nommé membre et secrétaire du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et après avoir été membre titulaire du Comité d'entreprise (CE) en 2011 puis membre suppléant en 2017, il est actuellement secrétaire adjoint et référent harcèlement du Comité social et économique (CSE) de Publicis Conseil.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Directeur artistique senior : Publicis Conseil SA (France)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

Néant

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Néant

Patricia Velay-Borrini

- Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés
- Membre du Comité de rémunération

Née le 16 novembre 1968,
de nationalité française
1re nomination : 16 octobre 2020
Échéance du mandat : 15 octobre 2024
Nombre d'actions détenues : 50
Publicis Media France
17/19 rue Bréguet
et 30/34 rue du Chemin Vert
75011 Paris
France

Biographie

Patricia Velay-Borrini rejoint l'agence Saatchi & Saatchi en 1988, en tant qu'assistante du Directeur du Développement puis du Président de l'agence. En 1993, elle devient assistante du Président au sein de Zenith Media, agence media de Saatchi & Saatchi. En 2002, à la suite de la fusion de Zenith Media et Optimedia, agence media de Publicis, pour créer ZenithOptimedia, elle devient assistante du Président et obtient son premier mandat au Comité d'entreprise. Elle est actuellement assistante de Gautier Picquet, Président de Publicis Media France et COO de Publicis Groupe France. Elle est également membre du Comité social et économique et de la Commission santé, sécurité et conditions de travail, et référente harcèlement pour Publicis Media France.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Assistante de direction du Président de Publicis Media France et COO de Publicis Groupe France

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

Néant

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Néant

Représentation des salariés au sein du Conseil

Mme Patricia Velay-Borrini et M. Pierre Pénicaud, désignés comme membres du Conseil représentant les salariés par le Comité de Groupe, en application de la loi et des statuts de la Société, siègent au Conseil de surveillance au même titre que les autres membres, avec voix délibérative. Sous réserve des dispositions légales qui leur sont propres, les membres du Conseil représentant les salariés sont soumis à l'ensemble des dispositions légales et statutaires, disposent des mêmes droits et sont soumis aux mêmes devoirs fixés notamment par le règlement intérieur du Conseil, que ceux applicables aux autres membres du Conseil.

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

Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil

Au 31 décembre 2021, le Conseil est composé à 55 % de femmes et à 45 % d'hommes. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-79-2, II du Code de commerce, les membres du Conseil représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir cette proportion.

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

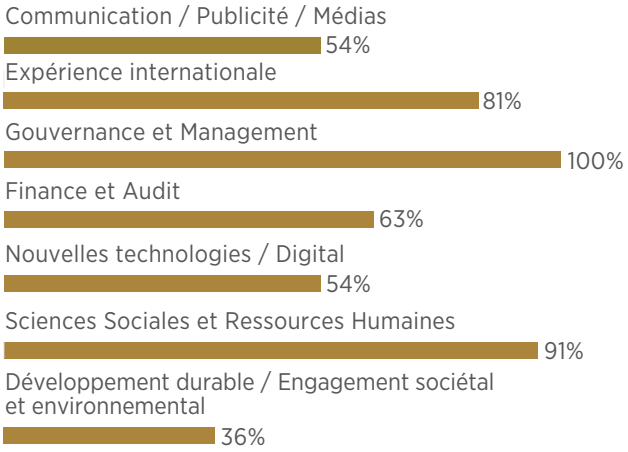
Le Conseil de surveillance de Publicis Groupe a été présidé par Mme Élisabeth Badinter pendant plus de 21 ans, du 19 avril 1996 au 31 mai 2017. La présidence de trois comités spécialisés du Conseil est assurée par des femmes : Mme Élisabeth Badinter préside le Comité de nomination, Mme Marie-Josée Kravis préside le Comité stratégique et des risques et Mme Suzan LeVine préside le Comité ESG, créé en 2021.

Diversité et complémentarité des compétences des membres

Le Conseil de surveillance veille à la diversité de ses membres et à la complémentarité de leurs compétences.

Depuis quelques années, une ouverture vers des profils plus internationaux a été recherchée. Ainsi, au 31 décembre 2021, sept membres du Conseil de surveillance sur onze (soit 64 %) sont de nationalité étrangère (hors membres du Conseil représentant les salariés). En outre, plusieurs autres membres du Conseil ont une exposition internationale marquée en raison de leur activité dans des groupes ayant une forte implantation à l'étranger ou parce qu'ils exercent une activité professionnelle à l'étranger (voir ci-dessus la présentation des membres du Conseil).

Ses membres disposent par ailleurs d'expertises variées dans des domaines clés pour Publicis Groupe. Compte tenu de l'expérience et de l'engagement propres à chacun des membres du Conseil (hors membres du Conseil représentant les salariés), leurs compétences recouvrent les domaines suivants :



Il est également important pour le Conseil de surveillance qu'un équilibre existe entre des membres y siégeant depuis de nombreuses années et d'autres nommés plus récemment, afin de bénéficier à la fois d'une connaissance approfondie de l'histoire du Groupe et d'un regard nouveau.

La qualité de la composition du Conseil de surveillance contribue à la bonne gouvernance de Publicis Groupe.

Indépendance des membres du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance retient, pour apprécier l'indépendance de ses membres, l'intégralité des critères proposés par le code Afep-Medef.

Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes

Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :

- salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère.

Critère 2 : Mandats croisés

Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.

Critère 3 : Relations d'affaires significatives

Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil (ou ne pas être lié directement ou indirectement à ces personnes) :

- significatif de la société ou de son groupe ; ou
- pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.

Critère 4 : Lien familial

Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.

Critère 5 : Commissaire aux comptes

Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la société au cours des cinq années précédentes.

Critère 6 : Durée de mandat supérieur à douze ans

Ne pas être membre du conseil de surveillance de la société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité de membre indépendant intervient à la date des douze ans.

Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif

Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du groupe.

Critère 8 : Statut de l'actionnaire important

Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Situation des membres du Conseil de surveillance, au 31 décembre 2021, au regard des critères d'indépendance du code Afep-Medef

(le critère est considéré comme rempli lorsqu'il est identifié par ✔)

	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Critère 8	Qualification retenue par le Conseil
Maurice Lévy *Président*		✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	Non indépendant
Élisabeth Badinter *Vice-Présidente*	✔	✔	✔		✔		✔		Non indépendant
Sophie Dulac	✔	✔	✔		✔		n/a	✔	Non indépendant
Simon Badinter	✔	✔	✔		✔		n/a	✔	Non indépendant
Jean Charest	✔	✔	✔	✔	✔	✔	n/a	✔	Indépendant
Thomas H. Glocer	✔	✔	✔	✔	✔	✔	n/a	✔	Indépendant
Marie-Josée Kravis	✔	✔	✔	✔	✔	✔	n/a	✔	Indépendant
André Kudelski	✔	✔	✔	✔	✔	✔	n/a	✔	Indépendant
Suzan LeVine	✔	✔	✔	✔	✔	✔	n/a	✔	Indépendant
Antonella Mei-Pochtler	✔	✔	✔	✔	✔	✔	n/a	✔	Indépendant
Cherie Nursalim	✔	✔	✔	✔	✔	✔	n/a	✔	Indépendant

n/a : non applicable.

La qualification de membre indépendant du Conseil de surveillance est examinée chaque année par le Comité de nomination qui établit un rapport. Ce rapport est ensuite communiqué au Conseil de surveillance qui examine alors la situation de chacun des membres du Conseil de surveillance. Le Conseil de surveillance vérifie en particulier que ses membres n'entretiennent aucune relation d'affaires significative d'un point de vue qualitatif et quantitatif avec Publicis Groupe.

Le Conseil de surveillance du 17 mars 2022, en s'appuyant sur les travaux menés par le Comité de nomination, a analysé l'indépendance de ses membres au titre de l'exercice 2021.

En application de ces critères, le Conseil a conclu que les membres du Conseil de surveillance indépendants (hors membres du Conseil représentant les salariés conformément au paragraphe 9.3 du code Afep-Medef) sont au nombre de sept sur onze, soit une proportion de 64 %.

Le Conseil a analysé en détail le respect du troisième critère recommandé par le code Afep-Medef, relatif à l'absence de relations d'affaires significatives. Sur la base des informations résultant de cette analyse, le Conseil de surveillance a conclu à l'absence de relations d'affaires significatives entre Publicis et chacun des membres qualifiés d'indépendants et les sociétés dans lesquelles ces membres détiennent d'autres mandats ou exercent des fonctions.

3.1.1.2 Conflits d'intérêts, liens familiaux et contrats de services

Le Conseil de surveillance a prévu dans son règlement intérieur, des règles strictes en matière de conflit d'intérêts : le principe est que les membres du Conseil de surveillance doivent pouvoir exercer leur fonction en toute indépendance, l'un par rapport à l'autre et vis-à-vis du Directoire, et que chaque membre s'engage, dès qu'il en a connaissance, à informer le Conseil de tout conflit d'intérêts réel ou potentiel. En cas d'un tel conflit, le membre concerné s'abstient d'assister au débat et de participer au vote de la décision en relation avec le sujet concerné.

À la connaissance de la Société, les seuls liens de parenté entre mandataires sociaux de la Société sont ceux existants entre Mme Élisabeth Badinter – fille de Marcel Bleustein-Blanchet, fondateur de Publicis Groupe – son fils, M. Simon Badinter et sa nièce, Mme Sophie Dulac.

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de conflits potentiels entre les intérêts des membres du Conseil de surveillance de la Société et leurs devoirs à l'égard de la Société.

Par ailleurs, il n'existe pas d'engagement ou d'accord conclu par la Société ou ses filiales avec des membres du Conseil de surveillance de la Société qui donnerait droit à l'attribution d'avantages à la cessation de leurs fonctions ni aucune convention conclue entre la Société, ses filiales et ces personnes, autres que ceux décrits aux sections 3.2 et 3.3.

Sauf s'il en est précisé autrement dans la section 3.3, aucune désignation d'un membre du Conseil de surveillance n'a été effectuée en application d'un engagement pris envers un actionnaire majeur, un client ou un fournisseur de la Société.

3.1.1.3 Absence de condamnation pour fraude

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

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée contre un membre du Conseil de surveillance de la Société ;
- aucun membre du Conseil de surveillance n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprise sous administration judiciaire ;
- aucune mise en cause 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 Conseil de surveillance de la Société n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction 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.

3.1.1.4 Évolutions à venir dans la composition du Conseil de surveillance

Les mandats de membre du Conseil de surveillance de Mmes Élisabeth Badinter et Cherie Nursalim arriveront à échéance à l'issue de la prochaine Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2022.

Sur recommandation du Comité de nomination, le Conseil de surveillance a décidé de soumettre au vote des actionnaires, lors de la prochaine Assemblée générale annuelle, le renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Mme Élisabeth Badinter. Pour information, Mme Élisabeth Badinter n'a pas participé aux débats et au vote relatifs à la proposition de renouvellement de son propre mandat, menés par le Comité de nomination et par le Conseil de surveillance. M. Simon Badinter et Mme Sophie Dulac se sont abstenus de participer aux débats et au vote relatifs à la proposition de renouvellement du mandat de Mme Élisabeth Badinter, compte tenu de leur lien de parenté avec celle-ci, mais, après le vote, ont tenu à manifester leur soutien à la résolution.

Sur recommandation du Comité de nomination, le Conseil de surveillance a decidé de soumettre au vote des actionnaires, lors de la prochaine Assemblée générale annuelle, la proposition de nomination de M. Tidjane Thiam en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025.

Le Conseil de surveillance exprime ses remerciements à Mme Cherie Nursalim pour sa contribution aux travaux du Conseil et des comités auxquels elle a participé.

Il sera proposé aux actionnaires de renouveler leur confiance à Mme Élisabeth Badinter.

Actionnaire historique de Publicis et fille de son fondateur, Mme Élisabeth Badinter a rejoint le Conseil de surveillance en 1987 où elle recouvre un rôle éminent.

En qualité de Présidente du Conseil, elle a guidé les orientations stratégiques essentielles de Publicis. En 2017, elle a cédé sa place de Présidente du Conseil à M. Maurice Lévy, et exerce depuis quatre exercices une vice-présidence du Conseil exemplaire. En qualité de Vice-Présidente du Conseil de surveillance, elle met à disposition ses qualités de garante de la bonne gouvernance du Groupe, en contribuant à l'équilibre entre les pouvoirs de gestion et de surveillance.

En qualité de Présidente du Comité de nomination, elle est également, depuis 2000, un élément essentiel du processus de sélection des futurs membres du Conseil de surveillance.

La proposition de renouveler son mandat exprime le souhait de permettre au Conseil de surveillance de maintenir la stabilité au sein du Conseil de surveillance et d'assurer et pérenniser la qualité de la gouvernance du groupe Publicis, au profit des collaborateurs du Groupe, des actionnaires et des parties prenantes.

Il sera également proposé aux actionnaires de nommer M. Tidjane Thiam, en qualité de membre du Conseil de surveillance.

M. Tidjane Thiam, diplômé de l'École polytechnique, de l'École nationale supérieure des mines de Paris et titulaire d'un MBA de l'INSEAD, a auparavant représenté la Côte d'Ivoire auprès du FMI et de la Banque mondiale et occupé des fonctions chez Aviva (nouvellement dénommée Abeille Assurances), avant d'être nommé CEO de Prudential, puis de Crédit Suisse.

Tout au long de sa carrière, en dirigeant des entreprises du secteur privé et du secteur public, M. Tidjane Thiam a développé de grands projets qui ont contribué de manière positive à l'économie et à la société.

Par cette proposition, le Conseil vise à renforcer la dimension internationale et la diversité des expériences et compétences dans sa composition. En sa qualité de dirigeant de grands groupes internationaux dans la finance et l'assurance et sa connaissance précieuse de la Chine et de l'Afrique, M. Tidjane Thiam apportera une expertise dans les choix d'investissements du Groupe ainsi qu'un bon jugement dans la conduite des opérations.

Le tableau ci-après récapitule les évolutions envisagées en 2022 dans la composition du Conseil de surveillance :

Membre du Conseil de surveillance	Départ	Renouvellement	Nomination	Nationalité
Élisabeth Badinter		25 mai 2022		Française
Cherie Nursalim	25 mai 2022			Indonésienne
Tidjane Thiam			25 mai 2022	Française et Ivoirienne

3.1.2 Fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses comités spécialisés

L'organisation et le fonctionnement du Conseil de surveillance sont régis par la loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil de surveillance, qui est régulièrement mis à jour, en application des recommandations de l'AMF et du code Afep-Medef (le règlement intérieur est disponible sur le site Internet du Groupe à l'adresse www.publicisgroupe.com).

Les articles L. 225-68 et suivants et L. 22-10-2 et suivants du Code de commerce fixent les règles générales sur la composition, le fonctionnement et les pouvoirs du Conseil.

Les statuts de la Société, adoptés par l'Assemblée générale des actionnaires, déterminent aux articles 12 à 17 les règles spécifiques applicables à la Société en matière de composition, fonctionnement et pouvoirs du Conseil de surveillance, d'indépendance des membres du Conseil de surveillance, de conflits d'intérêts, de confidentialité ou de respect de la règlementation boursière, ainsi que les règles touchant à la répartition des pouvoirs et aux relations avec le Directoire.

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance détaille les règles statutaires, notamment celles relatives à la composition et au fonctionnement de ses comités spécialisés, et encadre les relations du Conseil de surveillance avec le Directoire, de même qu'il fixe des règles fondamentales comme celles touchant à l'indépendance des membres du Conseil de surveillance, aux conflits d'intérêts, à la confidentialité ou aux informations privilégiées.

Lors de sa séance du 13 septembre 2021, le Conseil de surveillance a mis à jour son règlement intérieur. La mise à jour a notamment consisté en la modification du Titre II du règlement, dédié aux comités spécialisés.

Le Conseil de surveillance, en application de l'article 16 II, dernier alinéa, des statuts de la Société, a constitué en son sein cinq comités spécialisés, qui préparent les travaux du Conseil et recommandent la prise de certaines décisions : un Comité de nomination distinct du Comité de rémunération, un Comité stratégique et des risques, distinct du Comité d'audit, allant ainsi au-delà des recommandations du code Afep-Medef et un nouveau comité, créé par décision du Conseil de surveillance du 26 mai 2021, dédié aux questions environnementales, sociales et de gouvernance de l'entreprise, le Comité ESG.

3.1.2.1 Fonctionnement du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance se réunit autant de fois que nécessaire sur convocation du Président ou, en son absence, de la Vice-Présidente, avec un minimum de quatre réunions par an, dont une destinée à l'approbation des comptes annuels. Il délibère en français. Une traduction simultanée en anglais est disponible. Pour faciliter la participation des membres, notamment ceux résidant à l'étranger, le Conseil de surveillance a prévu dans son règlement intérieur la possibilité de participer aux réunions par des moyens de vidéoconférence ou de télécommunication et ce, dans le cadre prévu par la loi et la réglementation. Préalablement aux réunions, le Directoire communique aux membres du Conseil de surveillance les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission. Les documents nécessaires à l'examen des points à l'ordre du jour parviennent aux membres du Conseil de surveillance quelques jours à l'avance.

À l'occasion de l'examen des comptes trimestriels et semestriels, le Conseil de surveillance prend connaissance du rapport de gestion du Directoire sur l'activité du Groupe, les principaux chiffres clés, l'environnement macro-économique, la politique RSE du Groupe, les acquisitions et cessions de sociétés, la situation financière et les résultats du Groupe et de la Société ainsi que les perspectives envisagées, et formule ses commentaires.

Le Conseil de surveillance s'assure de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence et de la mise en œuvre par le Directoire de la politique de non-discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes. Le Directoire lui donne toutes les informations nécessaires à cet effet.

En dehors des séances du Conseil de surveillance, le Directoire fournit au Conseil de surveillance toutes les informations utiles concernant la Société et le Groupe si l'importance ou l'urgence de l'information l'exige.

Le Conseil de surveillance peut décider de se réunir hors la présence du Directoire notamment pour délibérer sur les rémunérations des membres et du Président du Directoire. Des réunions peuvent être organisées, à l'initiative du Président du Conseil et, le cas échéant, sur demande des membres du Conseil de surveillance, avec des dirigeants du Groupe, notamment pour prendre connaissance des plans d'action stratégiques mis en place.

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

Au cours de l'année 2021, le Conseil de surveillance s'est réuni six fois. Il a par ailleurs pris une décision par voie de consultation écrite, le 8 avril 2021.

3.1.2.2 Assiduité des membres du Conseil de surveillance aux séances du Conseil et aux réunions des comités en 2021

	Conseil de surveillance		Comité d'audit		Comité de nomination		Comité de rémunération		Comité stratégique et des risques		Comité ESG	
	Nombre de présences/ nombre de séances*	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité
Maurice Lévy *Président du Conseil*	6/6	100 %			3/3	100 %	6/6	100 %	2/2	100 %		
Élisabeth Badinter [1] *Vice-Présidente du Conseil*	6/6	100 %			3/3	100 %			1/1	100 %		
Simon Badinter [2]	6/6	100 %							1/1	100 %		
Jean Charest	6/6	100 %	5/5	100 %	3/3	100 %						
Sophie Dulac [3]	6/6	100 %									1/2	50 %
Thomas H. Glocer [4]	6/6	100 %	2/3	67 %			6/6	100 %	2/2	100 %		
Marie-Josée Kravis	6/6	100 %			3/3	100 %			2/2	100 %		
André Kudelski	6/6	100 %	5/5	100 %	3/3	100 %	6/6	100 %				
Enrico Letta [5]	2/2	100 %							1/1	100 %		
Suzan LeVine [1] [3] [6]	5/6	83 %	4/5	80 %	1/1	100 %			1/1	100 %	2/2	100 %
Antonella Mei-Pochtler	5/6	83 %					6/6	100 %				
Cherie Nursalim [3] [7]	6/6	100 %					3/4	75 %			2/2	100 %
Pierre Pénicaud *Membre représentant les salariés*	6/6	100 %							2/2	100 %		
Patricia Velay-Borrini *Membre représentant les salariés* [3] [8]	6/6	100 %			2/2	100 %					2/2	100 %
Taux d'assiduité global		**97 %**		**89 %**		**100 %**		**96 %**		**100 %**		**87 %**

(1) Membre sortant du Comité stratégique et des risques au cours de l'exercice.
(2) Nomination au Comité stratégique et des risques au cours de l'exercice.
(3) Nomination au Comité ESG au cours de l'exercice.
(4) Nomination au Comité d'audit au cours de l'exercice.
(5) Membre ayant démissionné de son mandat au cours de l'exercice.
(6) Nomination au Comité de nomination au cours de l'exercice.
(7) Membre sortant du Comité de rémunération au cours de l'exercice.
(8) Membre sortant du Comité de nomination au cours de l'exercice.
* La consultation écrite du 8 avril 2021 n'a pas été comptabilisée dans le nombre de séances du Conseil permettant de déterminer le taux d'assiduité des membres.

3.1.2.3 Missions du Président du Conseil de surveillance

M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance, organise les travaux du Conseil de surveillance pour que ce dernier remplisse pleinement sa mission de contrôle de la gestion de la Société par le Directoire. Au cours de l'année 2021, il a préparé, présidé et dirigé les débats des six séances du Conseil de surveillance.

Le Président du Conseil de surveillance accompagne par ailleurs de manière active mais non opérationnelle le Directoire, en tant que de besoin, en répondant aux demandes de consultation du Directoire sur tous les événements significatifs pour la Société. Il maintient ainsi un équilibre entre les organes de gouvernance. Il poursuit avec les grands clients du Groupe la relation de confiance engagée il y a plusieurs décennies, il coordonne les efforts auprès des pouvoirs publics dans les pays où opère Publicis et fait bénéficier le Groupe de ses années d'expérience. Il apporte également son soutien à Publicis Groupe sur l'application des grands principes de gestion, la définition et la supervision de la mise en œuvre des stratégies d'avenir. Il participe à trois comités du Conseil de surveillance : Comité de nomination, Comité de rémunération et Comité stratégique et des risques.

3.1.2.4 Missions et activités du Conseil de surveillance

Missions du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire, dans l'intérêt de toutes les parties prenantes et en particulier des actionnaires. À cet effet, il peut opérer, à toute époque de l'année, les vérifications et les contrôles qu'il juge opportun et peut se faire communiquer les documents qu'il juge utiles à l'accomplissement de sa mission.

En application de la loi, le Conseil de surveillance est mandaté par les actionnaires pour nommer et révoquer les membres du Directoire, et conformément aux statuts et au règlement intérieur de la Société, il supervise l'activité et donne les autorisations au Directoire pour qu'il puisse effectuer les opérations suivantes :

- l'acquisition ou la cession d'immeuble par nature ;
- la prise et la cession totale ou partielle de participations ;
- la constitution de sûretés, ainsi que les cautions, avals et garanties ;
- tout emprunt, toute émission d'obligations, d'actions ;
- toute modification du capital de la Société, à l'exception de celles résultant d'opérations qui auraient déjà été autorisées par le Conseil de surveillance.

En outre, toute opération significative se situant hors la stratégie annoncée par la Société doit faire l'objet d'une approbation préalable du Conseil de surveillance. Le Conseil de surveillance peut également décider que des opérations financières particulières soient soumises préalablement à son accord.

En application de l'article 2 du règlement intérieur, le Conseil de surveillance détermine, lors de sa réunion ayant à l'ordre du jour l'examen des comptes annuels de l'exercice écoulé, les seuils en deçà desquels son assentiment préalable est requis. Lors de sa séance du 2 février 2022, le Conseil de surveillance, reconduisant sa délibération du 2 février 2021, 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.

Activités du Conseil de surveillance en 2021

Les principaux points examinés et décisions prises par le Conseil de surveillance lors de ses réunions en 2021 ont été les suivants :

- la première partie de la séance du 2 février a été consacrée à une présentation de l'activité PMX par son *CEO*, M. David Penski. En seconde partie de séance, le Conseil de surveillance a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire et a examiné les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2020, après avoir entendu le Comité d'audit et les commentaires des commissaires aux comptes. Le Conseil de surveillance n'a pas formulé d'observation sur ces documents et a assuré de son soutien le Directoire dans sa gestion du Groupe. Les perspectives et le *commitment* 2021 ont été présentés. Le Conseil de surveillance a reconduit les limitations de pouvoirs du Directoire et les autorisations annuelles données en matière de cautions, d'avals et de garanties. Le Comité de rémunération a présenté son rapport ;
- lors de la séance du 3 mars, le Conseil de surveillance a donné son assentiment au Directoire sur le *commitment* 2021. Le Comité stratégique et des risques a présenté son rapport. La stratégie en matière de RSE et de développement durable a été exposée. Il a été souligné que Publicis a été le premier groupe de communication à se joindre au *Global Compact*, dès 2003. Les principales actions menées par Publicis et les objectifs du Groupe sur la RSE ont été présentées. Le Comité de nomination a présenté son rapport. Sur l'impulsion de Mme Élisabeth Badinter, Présidente du Comité de nomination, le Comité a mené une réflexion sur le sujet de la diversité au sein du Conseil. Sur recommandation du Comité de nomination, le Conseil de surveillance a confirmé le statut d'indépendant de ses membres qui l'étaient précédemment. Le Conseil de surveillance s'est prononcé sur les projets de résolutions à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires : en particulier le Conseil a décidé, sur recommandation du Comité de nomination, de proposer à l'Assemblée générale le renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de MM. Maurice Lévy, Simon Badinter et Jean Charest pour une durée de quatre ans. Le Comité de rémunération a présenté son rapport qui portait sur la politique de rémunération 2021 des membres du Directoire et du Président, sur les critères de performance liés aux rémunérations variables, sur les rémunérations long terme (plans LTI), sur le montant et la structure de la rémunération des membres du Conseil et une comparaison

à faire avec les sociétés du CAC 40, sur la politique RH du Groupe, les révisions de salaires des collaborateurs et les recrutements. Après avoir entendu le rapport du Comité de rémunération et sur recommandation de ce dernier, le Conseil a fixé les rémunérations variables au titre de l'exercice 2020 pour les membres du Directoire et le Président du Directoire, la politique de rémunération au titre de l'exercice 2021 pour les membres du Directoire et le Président du Directoire et les critères d'attribution de leur rémunération variable, ainsi que la rémunération fixe du Président du Conseil de surveillance et la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance, à soumettre au vote des actionnaires en application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce. Le Conseil de surveillance a examiné ensuite la synthèse et tiré les enseignements des conclusions de l'autoévaluation annuelle de ses travaux pour l'exercice 2021. Le Conseil de surveillance a ensuite arrêté les termes de son rapport sur le gouvernement d'entreprise 2020 ;

- par voie de consultation écrite du 8 avril, le Conseil de surveillance a pris acte, d'une part, de la démission de M. Enrico Letta de son mandat de membre du Conseil de surveillance, avec prise d'effet au 28 mars 2021 et, d'autre part, de la renonciation, de la part de M. Michel-Alain Proch, membre du Directoire à compter du 15 janvier 2021, au bénéfice de son indemnité spécifique et dérogatoire de fin de mandat ;
- lors de sa séance du 26 mai, le Conseil de surveillance a félicité chaleureusement MM. Maurice Lévy, Simon Badinter et Jean Charest de leur renouvellement en qualité de membres du Conseil de surveillance. Un point a été fait sur le déroulement et les conclusions à tirer de l'Assemblée générale de la matinée qui s'est tenue à huis clos du fait de la crise sanitaire de Covid-19. Le Conseil de surveillance a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 31 mars 2021 et des comptes sociaux et consolidés trimestriels ainsi que des résultats consolidés au 30 avril 2021. Le Comité d'audit a présenté son rapport. Les prévisions actualisées ont été présentées ainsi que le nouveau *commitment* 2021, qui a été approuvé. Le Directoire a rendu compte des garanties données par Publicis Groupe SA pour garantir les engagements de ses filiales. Le Conseil de surveillance s'est prononcé favorablement sur la mise place d'un programme d'Euro Medium Term note (EMTN) d'un montant maximum en principal de 1,5 milliard d'euros et à émettre des emprunts obligataires dans le cadre du programme EMTN ou en dehors du programme EMTN et ce, dans la limite du montant nominal maximum susvisé. Le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de nomination et après avoir consulté individuellement les membres du Conseil, a décidé de constituer un nouveau comité, dénommé Comité « ESG », centré sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance, de modifier la composition des comités existants afin de faire participer tous les membres du Conseil à au moins un comité et de faire en sorte que les différents comités puissent travailler ensemble en cas de sujets communs ;
- la première partie de sa séance du 21 juillet a été consacrée à une présentation de Re:Sources par M. Jean-Michel Étienne. En seconde partie de séance, le Conseil a constaté le renouvellement du mandat de M. Pierre Pénicaud, membre représentant les salariés en Conseil, pour une durée de quatre ans, décidé par le Comité de Groupe du 15 juin 2021. Le Conseil de surveillance a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 30 juin 2021 et a examiné les comptes sociaux et consolidés semestriels, après avoir entendu le rapport du Comité d'audit et les conclusions des commissaires aux comptes. Les prévisions annuelles à fin juin lui ont été présentées. Le Président du Conseil de surveillance a souligné les bons résultats du Directoire et de ses équipes et lui a assuré le soutien du Conseil de surveillance ;
- la première partie de sa séance du 13 septembre a été consacrée à deux présentations, la première portant sur l'activité Publicis Sapient, par son *CEO*, M. Nigel Vaz, la deuxième sur les *Global Practices* de Publicis, par M. Steve King, membre du Directoire et COO de Publicis Groupe. En seconde partie, le Conseil de surveillance a été informé des résultats du Groupe au 31 août 2021 et des prévisions annuelles. Le Comité d'audit et le Comité stratégique et des risques ont présenté leur rapport. Le Président du Directoire a informé le Conseil de surveillance des premières estimations chiffrées pour 2022, de la construction du budget 2022 et des orientations stratégiques engagées par le Directoire. Le Comité de rémunération a présenté son rapport. Le Comité a fait un point d'étape sur la rémunération variable des membres du Directoire relative à l'exercice 2021, il a été informé par le Directoire de l'approche envisagée pour les plans en actions futurs, des recrutements et révisions salariales des collaborateurs. Le Comité ESG a présenté le rapport de sa première réunion du 9 septembre 2021. Les objectifs du Comité et ses priorités ont été présentés, le Comité a abordé la stratégie ESG long terme. Le Comité a pris connaissance des piliers de l'engagement ESG de Publicis, de l'application prochaine des nouvelles règlementations européennes liées au climat, ses risques et ses opportunités (Taxonomie verte européenne, SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation), CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) et des actions clés menées par le Groupe, notamment en matière de diversité, équité, inclusion, marketing responsable et de lutte contre le changement climatique. Une information a été donnée sur le dispositif de prévention et de détection de la corruption au sein de la Société. Le Conseil de surveillance a entériné la mise à jour de son règlement intérieur ;
- la première partie de sa séance du 24 novembre a été consacrée à une présentation de l'Inde par M. Loris Nold (*CEO* APAC & MEA). En seconde partie de séance, le Conseil de surveillance a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 30 septembre 2021 et a examiné les comptes sociaux et consolidés du troisième trimestre. La situation et les résultats du Groupe à fin octobre ainsi que les prévisions actualisées ont été présentés. Le Comité d'audit a présenté son rapport. Le Conseil de surveillance a pris connaissance des premières indications du budget et

des grands principes des engagements 2022. Le Conseil de surveillance a également fait une revue annuelle des conventions et engagements réglementés conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs et a constaté qu'aucune convention conclue antérieurement et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice n'entre dans le champ d'application des conventions réglementées. Le Comité d'audit a informé le Conseil de surveillance de la pertinence des critères de qualification des conventions courantes et conclues à des conditions normales dans le cadre de la procédure d'évaluation de ces conventions. Le Conseil de surveillance a constaté que les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissaient bien ces conditions et qu'aucune convention entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-86 du Code de commerce relatif aux conventions réglementées n'a été conclue depuis le début de l'année 2021. Le Comité de nomination a présenté son rapport. Le Conseil a décidé, sur recommandation du Comité de nomination, de désigner Mme Patricia Velay-Borrini au Comité de rémunération, à compter de janvier 2022. Le Comité de rémunération a présenté son rapport. Le Comité ESG a présenté son rapport. Le Comité ESG a notamment examiné les enjeux climatiques issus des travaux de la COP 26 et les travaux à conduire dans le cadre d'une analyse des risques et des opportunités liés au changement climatique.

3.1.2.5 Évaluation du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance effectue annuellement une autoévaluation de ses travaux, dont il examine la synthèse et tire les enseignements. Pour procéder à cette évaluation, chacun des membres du Conseil répond à un questionnaire qui lui est adressé individuellement, avec la possibilité d'entretiens individuels avec le Président du Conseil de surveillance ou le membre du Conseil, désigné comme superviseur de l'évaluation. Les résultats sont synthétisés et ensuite commentés en séance. M. Thomas Glocer, membre indépendant, en contact direct avec les membres du Conseil de surveillance, a mené les entretiens individuels avec les membres du Conseil qui le souhaitaient et réalisé cette évaluation, au titre de l'exercice 2020, avec l'appui de la Secrétaire Générale et de la Direction juridique. Les réponses ont été examinées en détail et comparées, pour chaque membre du Conseil, à celles de l'année précédente. L'analyse des conclusions de l'évaluation pour l'exercice 2020 a été présentée au Conseil de surveillance lors de sa réunion du 3 mars 2021 et une réflexion sur les points d'amélioration a été menée par le Conseil de surveillance. Il ressort de cette analyse que les membres du Conseil ont noté la résilience et la qualité de l'activité du Conseil pendant la période de crise, la capacité à tenir des réunions virtuelles, qui ont été tout autant efficaces que celles tenues en présentiel. Par ailleurs, tous les membres du Conseil ont exprimé leur appréciation sur l'activité de gestion du Groupe assurée par le Directoire pendant la période de crise sanitaire.

Les axes d'amélioration identifiés sont d'augmenter la diversité au sein du Conseil, de renforcer ses compétences sur les data et les nouvelles technologies, d'assurer la contribution effective des membres du Conseil et d'améliorer les délais de transmission des documents pour les réunions du Conseil. Le souhait de rencontrer les dirigeants du Groupe a également été exprimé.

S'agissant du Comité stratégique et des risques, les membres souhaiteraient avoir l'opportunité de discuter davantage sur la stratégie long terme du groupe Publicis, de comparer la stratégie à celle des concurrents et pouvoir approfondir les sujets relatifs à la diversité, l'inclusion et le développement des collaborateurs.

L'autoévaluation au titre de l'exercice 2021 a été effectuée au début de l'année 2022 et les conclusions ont été présentées lors de la réunion du Conseil du 17 mars 2022. La teneur de cette autoévaluation est positive et note des progrès sur les points soulevés l'an passé.

3.1.2.6 Accueil et formation des membres du Conseil de surveillance

Tout nouveau membre du Conseil de surveillance est informé des obligations à sa charge. Un programme d'accueil et d'intégration pour tout nouveau membre du Conseil de surveillance a été formalisé. À cette occasion, des rencontres personnalisées avec le Président du Conseil de surveillance, la Direction générale et les Directions juridique et financière sont proposées pour familiariser le nouveau membre avec l'organisation et les pratiques internes ainsi qu'avec les secteurs d'activité du Groupe. Une documentation lui est remise pour l'aider dans l'accomplissement de sa mission. Le cas échéant, des visites de sites peuvent être planifiées avec des dirigeants de filiales.

Chaque membre du Conseil bénéficie, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire notamment sur les spécificités de l'entreprise, de ses métiers, de son secteur d'activité et sur les enjeux de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Par ailleurs, tout membre du Conseil représentant les salariés bénéficie, conformément à la loi, d'une formation adaptée à l'exercice de son mandat et de crédits d'heures pour exercer dans les meilleures conditions son mandat.

Au cours de l'exercice 2021 et à sa demande, Mme Patricia Velay-Borrini a suivi une formation technique dispensée par un organisme de formation extérieur relative aux missions du Comité de rémunération. Le programme de cette formation a été validé par le Secrétariat Général, avec l'aide de la Direction juridique, pour permettre à Mme Patricia Velay-Borrini d'intégrer le Comité de rémunération dans les meilleures conditions.

3.1.2.7 Procédure d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales (dites aussi conventions libres)

Conformément l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le Conseil de surveillance du 11 septembre 2019 a mis en place, sur proposition du Comité d'audit, une procédure d'évaluation des conventions passées par Publicis Groupe SA portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales.

La procédure de contrôle de qualification et d'évaluation s'applique à la conclusion de nouvelles conventions ainsi qu'aux modifications (notamment renouvellement, reconduction) qui y sont apportées ultérieurement ou lorsque certains indices permettent d'estimer qu'une convention ou certaines catégories de conventions ne correspondraient plus à la qualification de convention libre.

La Direction juridique est informée des conventions susceptibles de constituer une convention réglementée ou libre au niveau de Publicis Groupe SA par la personne directement ou indirectement intéressée ayant connaissance d'un projet de convention et, plus généralement, par toute instance du Groupe ayant connaissance d'un projet de convention.

Le caractère courant et les conditions normales des conventions sont appréciés au cas par cas par la Direction juridique avec l'aide des Directions financière, comptable, immobilière et du Contrôle interne et ce à l'appui de l'étude publiée par la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes en février 2014 sur les conventions réglementées et courantes. Après analyse, s'il ressort que la convention ne peut être qualifiée de convention courante conclue à des conditions normales, elle sera soumise à la procédure de contrôle des conventions réglementées.

Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une des conventions libres ne participent pas à son évaluation.

Le Comité d'audit prend connaissance des conventions existantes ainsi que des critères permettant la qualification de conventions courantes et conclues à des conditions normales. Il informe le Conseil de surveillance du suivi et des résultats de cette procédure lors de la séance sur l'examen annuel des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs et dont les effets se prolongent dans le temps.

Le Conseil de surveillance se prononce sur les modifications de la procédure qui lui paraîtraient nécessaires et sur l'exclusion ou l'intégration éventuelle de certaines conventions dans la catégorie de conventions considérées comme courantes conclues à des conditions normales.

3.1.2.8 Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice 2021

Lors de la séance du Conseil de surveillance du 2 février 2022, le Directoire a communiqué son rapport de gestion ainsi que les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2021. Le Conseil les a examinés, a pris connaissance de l'avis du Comité d'audit sur l'arrêté des comptes et a échangé avec les commissaires aux comptes. Après avoir reçu toutes les informations qui paraissaient utiles, le Conseil n'a pas eu d'observation à formuler.

3.1.2.9 Les comités spécialisés du Conseil de surveillance

Les comités spécialisés constitués au sein du Conseil de surveillance sont les suivants :

- le Comité d'audit ;
- le Comité de nomination ;
- le Comité de rémunération ;
- le Comité stratégique et des risques ; et
- le Comité ESG, créé par décision du Conseil de surveillance du 26 mai 2021.

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

Chaque comité est composé au minimum de trois membres, personnes physiques membres du Conseil de surveillance. Le Conseil désigne les membres des comités. Les membres des comités sont désignés pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de surveillance et sont rééligibles dans les mêmes conditions que celles prévues à l'article 13 des statuts. Chaque membre est choisi sur la base de ses compétences et expertises dans le domaine d'intervention du comité. Le Conseil désigne un Président pour chaque comité choisi parmi ses membres dont le rôle est de diriger les travaux du Comité et d'en rendre compte au Conseil de surveillance. Les comités peuvent s'adjoindre à titre exceptionnel ou permanent un expert externe dont ils fixent la rémunération.

Les cinq comités spécialisés aident le Conseil de surveillance dans l'accomplissement de ses missions et contribuent ainsi à l'amélioration du gouvernement d'entreprise au sein du Groupe. Les comités, chacun dans son domaine de compétence, préparent les travaux du Conseil de surveillance, émettent des recommandations et des avis pour aider le Conseil à prendre des décisions.

Les membres des comités sont désignés pour la durée de leur mandat de membre du Conseil et sont rééligibles dans les mêmes conditions que celles prévues à l'article 13 des statuts.

Les membres des comités sont révocables *ad nutum* par le Conseil de surveillance, sans qu'il soit besoin de justifier la révocation. La moitié au moins des membres des comités doit être présente pour que les comités délibèrent valablement. Un membre ne peut pas se faire représenter.

À la suite du renouvellement de trois mandats de membre du Conseil de surveillance intervenu à l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2021, le Conseil a décidé de modifier la composition des Comités, en fonction de compétences des membres, de leurs intérêts, dans le respect du principe de diversité et de mixité et des recommandations du code Afep-Medef, en même temps qu'un nouveau comité était créé, le Comité ESG. La composition des cinq comités assure une représentation diversifiée et équilibrée en matière de mixité, d'indépendance, de compétences, d'expériences et de nationalités.

Comité d'audit

Membres indépendants : **100 %**	**5 réunions** Taux d'assiduité : **89 %**	Parité : **25 % femmes 75 % hommes**

Au 31 décembre 2021, le Comité d'audit est présidé par M. Jean Charest (membre indépendant) et composé de trois autres membres indépendants : Mme Suzan LeVine, MM. André Kudelski et Thomas H. Glocer. Du fait de leur parcours professionnel, ses membres disposent de compétences particulières en matière financière et comptable.

En application de la décision du Conseil de surveillance du 26 mai 2021, M. Jean-Michel Étienne assiste le Comité d'audit en qualité d'expert permanent, il apporte sa connaissance du groupe Publicis et son expertise en matière financière et comptable.

Changements intervenus dans la composition du Comité d'audit en 2021 :

Membre du Comité d'audit	Départ	Nomination
Thomas H. Glocer *(membre indépendant)*		26 mai 2021

Le Comité d'audit est régi par les articles 6, 11 et 12 du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

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

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

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

Au cours de l'exercice 2021, le Comité d'audit a été régulièrement informé tant du programme, des résultats et des mesures correctives mises en œuvre à la suite des dispositifs de contrôle interne, que du résultat des missions d'audit interne et de leurs suites, ainsi que des principaux litiges, investigations et enquêtes en cours et de leur évolution. Les travaux des équipes d'audit interne et de contrôle interne ont été maintenus malgré la crise de la Covid-19, selon les mêmes méthodes de travail adoptées au cours de l'exercice 2020, qui avaient permis de mener les missions d'audit à distance. Une réflexion a été engagée par la Direction de l'audit interne pour adapter les méthodes de travail avec le développement du télétravail et dans un souci d'amélioration du processus d'audit interne. Une synthèse des contrôles effectués par l'audit interne dans le cadre de la loi anti-corruption a été produite. Aucun cas de corruption n'a été mis en évidence mais des zones de risques ont été détectées et des plans d'action ont été mis en œuvre pour les résorber. Le Comité a été également informé de toutes les fraudes ou tentatives de fraudes dont le Groupe aurait pu avoir connaissance. Un rapport a été présenté sur les tentatives d'escroquerie par hameçonnage (*phishing*) en forte augmentation notamment en raison du télétravail et du confinement. Les mesures de sécurité informatique ont été renforcées. Les cas d'alertes ou de *whistle-blowing* traités par la Direction de l'audit interne ont été communiqués au Comité.

Le Comité a entendu les commissaires aux comptes hors la présence des membres de la Direction lors de ses réunions sur les comptes. Le Comité s'est assuré de l'indépendance des commissaires aux comptes et du suivi de la réalisation de leurs missions. Les commissaires aux comptes ont présenté leur méthodologie, leur champ d'audit et les principaux sujets techniques des comptes audités et ont détaillé leurs travaux au Comité. Le Comité a revu et autorisé les honoraires des missions supplémentaires confiées aux commissaires aux comptes et émis un avis sur le budget de leurs honoraires pour l'exercice 2021. Lors de l'exercice 2021, la Direction Générale du Groupe a lancé un appel d'offres pour choisir les futurs auditeurs du Groupe qui devraient remplacer un des cabinets d'auditeurs du Groupe dont le mandat arrive à expiration lors de l'Assemblée générale appelée à approuver les comptes de l'exercice 2022. Le Comité d'audit a participé aux travaux de sélection des nouveaux auditeurs.

Une analyse de la situation de trésorerie du Groupe et des besoins à venir a été communiquée au Comité ainsi qu'un comparatif avec les principaux concurrents qui montre la robustesse de la position de trésorerie de Publicis Groupe. Le Comité a pris connaissance des plans d'action visant à poursuivre la réduction des coûts du Groupe.

Le Comité a rendu compte au Conseil de surveillance de l'exercice de ses missions, des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et de son rôle dans ce processus. Lors de la séance du Conseil de surveillance sur l'examen annuel des conventions et engagements réglementés conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs, le Comité l'a informé du suivi et des résultats de la procédure mise en place le 11 septembre 2019 sur l'évaluation des conventions passées par Publicis Groupe SA portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales au sens de l'article L. 22-10-29 du Code de commerce. Le Comité a revu et approuvé le Plan d'audit interne 2021.

Comité de nomination

Membres indépendants : **66 %***	**3 réunions** Taux d'assiduité : **100 %**	Parité : **50 % femmes 50 % hommes***

* *Hors membre représentant les salariés.*

Au 31 décembre 2021, le Comité de nomination est présidé par Mme Élisabeth Badinter et composé de cinq autres membres, dont quatre membres indépendants : Mmes Marie-Josée Kravis (membre indépendant) et Suzan LeVine (membre indépendant), MM. Jean Charest (membre indépendant), André Kudelski (membre indépendant) et Maurice Lévy.

Changements intervenus dans la composition du Comité de nomination en 2021 :

Membre du Comité de nomination	Départ	Nomination
Patricia Velay-Borrini *(membre représentant les salariés)*	26 mai 2021	
Suzan LeVine *(membre indépendant)*		26 mai 2021

Le Comité de nomination est régi par les articles 7, 11 et 12 du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

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

- faire toutes observations utiles sur la composition du Conseil et du Directoire ;
- proposer au Conseil de surveillance un processus de sélection des membres du Directoire qui garantit jusqu'à son terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats ;
- proposer au Conseil la candidature des mandataires sociaux de la Société ;
- examiner les propositions de nomination des dirigeants du siège de la Société, des membres du Management Committee et des Comités exécutifs des grands pays ;
- établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et examiner, préalablement, les plans de succession pour tous les postes clés ;
- examiner la politique de mixité appliquée aux instances dirigeantes.

Au cours de l'année 2021, le Comité a examiné la composition du Conseil de surveillance. Cet examen a notamment porté sur l'indépendance des membres au regard des critères énoncés par le code Afep-Medef et sur la diversité. Après avoir consulté et avoir obtenu leur assentiment, le Comité a recommandé au Conseil de surveillance le renouvellement des mandats de MM. Maurice Lévy, Simon Badinter et Jean Charest pour une durée de quatre ans. Le Conseil de surveillance a suivi sa recommandation. Le Comité a revu le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

Début 2022, le Comité de nomination s'est prononcé sur les mandats des membres du Conseil, Mmes Élisabeth Badinter et Cherie Nursalim, arrivant à échéance à l'Assemblée générale 2022. Mme Élisabeth Badinter ne participant pas aux débats, le Comité a décidé de recommander le renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Mme Élisabeth Badinter, pour une durée de quatre années.

Le Comité de nomination a travaillé sur une sélection de candidats potentiels à intégrer le Conseil de surveillance de Publicis Groupe en qualité de membres indépendants, au vu des besoins en terme de compétences, des exigences de diversité, mixité et de respect des quotas liés à l'égalité hommes/femmes et des recommandations sur le respect d'une proposrtion de membres indépendants (50% en application du Code Afep-Medef §9.3).

Le Président du Conseil de surveillance et la Présidente du Comité de nomination ont étudié en particulier la candidature de M. Tidjane Thiam et ont évalué l'adéquation de son expérience aux besoins de Publicis et le respect des critères d'indépendance tels que définis dans le Code de gouvernement d'entreprise. Le Comité de nomination a recommandé au Conseil de surveillance de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires la nomination de M. Tidjane Thiam, au vu de son exceptionnel parcours dans la finance internationale, ses qualités humaines et son expérience unique avec la Chine et l'Afrique.

Comité de rémunération

Membres indépendants : **75 %**	**6 réunions** Taux d'assiduité : **96 %**	Parité : **25 % femmes 75 % hommes**

Au 31 décembre 2021, le Comité de rémunération est présidé par M. André Kudelski (membre indépendant), et composé de trois autres membres, dont deux membres indépendants : Mme Antonella Mei-Pochtler (membre indépendant) M. Thomas H. Glocer (membre indépendant) et Maurice Lévy. M. Michel Cicurel assiste le Comité en qualité d'expert permanent.

À compter de janvier 2022, le Comité de rémunération a accueilli en son sein Mme Patricia Velay-Borrini (membre représentant les salariés), et ce, en application de la décision du Conseil de surveillance du 24 novembre 2021.

Pour mémoire, cette proposition lui avait été déjà faite en novembre 2020, au moment de sa nomination au sein du Conseil de surveillance. Mme Patricia Velay-Borrini avait alors décliné cette proposition, ayant exprimé le souhait d'être formée aux sujets traités par le Comité pendant la première année de son mandat.

Changements intervenus dans la composition du Comité de rémunération en 2021 :

Membre du Comité de rémunération	Départ	Nomination
Cherie Nursalim *(membre indépendant)*	26 mai 2021	
Patricia Velay-Borrini *(membre représentant les salariés)*		24 novembre 2021 Avec prise d'effet au 1er janvier 2022

Le Comité de rémunération est régi par les articles 8, 11 et 12 du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

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

- émettre une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition de la rémunération à allouer aux membres du Conseil de surveillance ;
- étudier et proposer au Conseil de surveillance l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux de la Société, et notamment la part variable, ainsi que les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société et les attributions d'actions de performance et tout autre élément de rémunération (indemnités de départ, retraite, clauses de non-concurrence...) ;
- proposer au Conseil de surveillance le projet de résolutions, à soumettre à l'Assemblée générale, sur la politique de rémunération des mandataires sociaux, les informations relatives à ces rémunérations et les éléments composant ces rémunérations ;
- valider les conditions de rémunérations fixes, variables et exceptionnelles composant la rémunération totale et les avantages de toute nature des dirigeants du siège de la Société, des membres du Management Committee, des Comités exécutifs des grands pays ;
- d'une manière générale, valider, préalablement à toute décision du Directoire, les systèmes de rémunération variable, et les politiques en matière de rémunération, et d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites ou de performance ou de tout instrument similaire.

Au cours de l'année 2021, le Comité a examiné les questions relatives à la rémunération des membres du Directoire (parties fixe et variable) et du Président du Conseil de surveillance (rémunération fixe). S'agissant des parties fixes des rémunérations des membres du Directoire, le Comité a constaté que Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et M. Steve King ont participé aux efforts demandés au Groupe pendant la période de crise sanitaire, en consentant à une réduction de 20 % sur six mois de leur partie fixe au titre de 2020 et que M. Arthur Sadoun avait consenti à une réduction de 30 % sur six mois de sa partie fixe au titre de 2020. S'agissant des parts variables, le Comité s'est prononcé sur l'atteinte des objectifs de performance et en particulier sur l'atteinte des objectifs relatifs à la gestion de la crise, pour recommander au Conseil les montants des rémunérations variables à attribuer. Le Comité a étudié la méthode de calcul et le périmètre permettant la mise en perspective de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec les performances de la Société et les rémunérations moyenne et médiane des salariés. Le Comité a été informé des plans en actions attribués et livrés en 2021 et a été consulté sur la politique de rémunération en actions : les principes d'un nouveau plan de rémunération long terme ont été soumis au Comité. Le Comité a été tenu informé des augmentations pour les dirigeants des Comités exécutifs des pays et arrêté l'enveloppe de rémunération variable des collaborateurs du Groupe au titre de 2021. Le Comité a effectué un travail de comparaison de la rémunération globale du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA avec la rémunération attribuée aux conseils d'autres sociétés comparables. Le Comité a également été informé des points d'attention notés dans les rapports des agences de conseil en vote ou abordés dans le courant des discussions avec les actionnaires avant l'Assemblée générale du 26 mai 2021.

Comité stratégique et des risques

Membres indépendants : **60 %***	**2 réunions** Taux d'assiduité : **100 %**	Parité : **40 % femmes 60 % hommes***

* *Hors membre représentant les salariés.*

Au 31 décembre 2021, le Comité stratégique et des risques est présidé par Mme Marie-Josée Kravis (membre indépendant) et composé de cinq autres membres dont deux membres indépendants et un membre représentant les salariés : Mme Antonella Mei-Pochtler (membre indépendant), MM. Maurice Lévy, Simon Badinter, Thomas H. Glocer (membre indépendant) et Pierre Pénicaud (membre représentant les salariés).

Changements intervenus dans la composition du Comité stratégique et des risques en 2021 :

Membre du Comité stratégiques et des risques	Départ	Nomination
Enrico Letta	28 mars 2021	
Élisabeth Badinter	26 mai 2021	
Suzan LeVine	26 mai 2021	
Simon Badinter		26 mai 2021
Antonella Mei-Pochtler		13 septembre 2021

Le Comité stratégique et des risques est régi par les articles 9, 11 et 12 du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

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

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

Au cours de l'année 2021, le Comité a examiné la situation du Groupe dans le contexte de crise liée à la Covid-19 et a salué la résilience ainsi que la rapidité et l'agilité du modèle du Groupe, la mobilisation des équipes, la priorité donnée à la santé et la sécurité des collaborateurs qui ont été assurées tout en protégeant les emplois. Le Comité a examiné les risques auxquels la Société est exposée et les politiques permettant de les maîtriser ou de les réduire, la stratégie du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) et les options retenues dans la mise en œuvre de cette stratégie ainsi que les grandes options stratégiques et de développement qui s'offrent au Groupe. Le Comité a pris connaissance du rapport sur l'engagement des parties prenantes réalisé à partir de consultations informelles auprès de clients, de collaborateurs ou d'actionnaires sur des thèmes portant notamment sur la diversité, la data, l'appui du Groupe auprès de ses clients pour les accompagner dans leur transformation RSE et le changement climatique. Le Comité s'est concentré sur la diversité et le changement climatique. Il a été informé de la nomination d'une nouvelle directrice de la diversité et de l'inclusion aux États-Unis et de la création d'un groupe de pilotage sur la diversité et l'inclusion pour le Groupe composé de représentants des dix pays clés. Le Comité a pris connaissance du plan d'action de Publicis Groupe pour contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique.

Le Comité a revu la cartographie des risques. Les risques sont globalement en hausse. La pression concurrentielle sur les talents surtout et les clients s'est intensifiée. Le Comité a noté le fort taux d'attrition des talents en 2021, phénomène qui n'est pas propre au Groupe. Le Comité a examiné plus particulièrement les risques liés à la protection des données et au respect des données personnelles qui se sont accrus du fait notamment du renforcement des exigences réglementaires. S'agissant en particulier des risques liés à la cybersécurité, le Comité a constaté l'augmentation des attaques et la mise en place de moyens supplémentaires pour renforcer la sécurité informatique. Le Comité a mis à jour la cartographie spécifique des risques de corruption et de trafic d'influence qui sert de base à des contrôles et à des audits. Les risques de corruption et de trafic d'influence restent limités au sein du Groupe. Le Comité a évalué les risques fiscaux, qui sont à un faible niveau. Le Comité a été informé de l'exécution du plan d'action en matière de devoir de vigilance et a mis à jour la cartographie spécifique des risques du plan de vigilance. Le Comité a examiné les axes stratégiques du Groupe et les risques d'exécution propres à ces axes stratégiques.

Comité ESG

Membres indépendants : **66 %***	**2 réunions** Taux d'assiduité : **87 %**	Parité : **100 % femmes***

* *Hors membre représentant les salariés.*

Au 31 décembre 2021, le Comité ESG est présidé par Mme Suzan LeVine (membre indépendant) et composé de trois autres membres dont un membre indépendant et un membre représentant les salariés : Mmes Cherie Nursalim (membre indépendant), Sophie Dulac et Patricia Vélay-Borrini (membre représentant les salariés).

Lors de la réunion du Conseil de surveillance du 24 novembre 2021, il a été décidé que Mme Patricia Vélay-Borrini intègre le Comité de rémunération à compter de l'exercice 2022 et qu'elle quitte de façon concomitante le Comité ESG, pour se dédier entièrement aux sujets traités par le Comité de rémunération.

Par ailleurs, le Conseil de surveillance du 2 février 2022 a désigné Mme Antonella Mei-Pochtler en qualité de membre du Comité ESG.

Changements intervenus dans la composition du Comité ESG en 2021 :

Membre du Comité ESG	Départ	Nomination
Patricia Velay-Borrini *(membre représentant les salariés)*	24 novembre 2021 Avec prise d'effet au 1er janvier 2022	

Le Comité ESG a été créé par décision du Conseil du 26 mai 2021, avec le souhait de doter le Conseil d'un Comité spécialisé qui puisse préparer les travaux du Conseil portant sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance.

Le Comité ESG est régi par les articles 10, 11 et 12 du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

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

- en matière d'enjeux sociaux et environnementaux :
  - examiner la politique RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) du Groupe et d'engager toute réflexion sur l'évolution long terme de cette politique,
  - examiner les politiques sociales du Groupe, de formuler des propositions en matière de diversité et d'inclusion, d'égalité professionnelle, d'évolution des conditions de travail,
  - préparer les travaux du Conseil en ce qui concerne le déploiement des politiques sociales et environnementales et, lorsqu'elles sont adoptées, de mesurer les progrès et l'atteinte des objectifs ;
- en matière d'enjeux de gouvernance :
  - mener une réflexion, en lien avec l'ensemble des parties prenantes sur la raison d'être du Groupe,
  - mener des réflexions et proposer des solutions visant à la prise en compte des intérêts des parties prenantes dans les enjeux et les grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe ;
- en matière de critères extra-financiers :
  - examiner les systèmes de reporting et de contrôle extra-financiers ainsi que l'information extra-financière publiée par le Groupe.

Au cours de l'année 2021, le Comité ESG a examiné la stratégie ESG du Groupe et les actions déjà accomplies dans les domaines de la diversité, de l'équité, de l'inclusion, du marketing responsable et de la lutte contre le réchauffement climatique. Le Comité a examiné l'importance stratégique des actions liées à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, celle de valoriser et fidéliser les collaborateurs et les clients et la nécessité pour le Groupe de prendre en considération la valeur qu'il crée pour l'ensemble des parties prenantes. Le Comité a été informé des notations ESG de Publicis Groupe. Le Comité a été informé de l'engagement « *Net Zero Gender Gap* », signé par Publicis et 46 autres entreprises dans le cadre du Women's Forum.

Le Comité a été informé du travail mené sur le suivi des indicateurs de performance ESG et leur quantification et a pris acte des propositions faites par le Directoire, qui consistent notamment en un suivi plus fréquent et la simplification des indicateurs de performance ESG. En parallèle, le Comité a discuté des nombreux référentiels disponibles en matière de performance extra-financière. La question de la raison d'être du Groupe a été évoquée. En particulier, 23 jeunes talents ont participé à trois ateliers de réflexion et de discussion pour préparer la définition d'une raison d'être. Le Comité a entrepris un travail sur la stratégie de communication ESG du Groupe, qui a notamment comme objectifs de renforcer les connaissances des collaborateurs sur les enjeux ESG, d'améliorer la communication sur les performances et les accomplissements de Publicis sur les enjeux ESG.

Par ailleurs, le Comité a pris connaissance des nouvelles règlementations européennes, qui touchent les sociétés et Publicis, notamment celle relative à la taxonomie verte européenne, axée sur les objectifs d'atténuation et d'adaptation au changement climatique, permettant d'identifier les premières activités dites durables.

3.1.3 Directoire

3.1.3.1 Composition du Directoire au 31 décembre 2021

Les statuts de la Société prévoient que le Directoire doit être composé de deux membres au moins et de sept membres au plus. Les membres du Directoire sont nommés par le Conseil de surveillance et la durée de leur mandat est de quatre années. Ils sont rééligibles.

Le Directoire est présidé par M. Arthur Sadoun depuis le 1er juin 2017. Il a succédé à M. Maurice Lévy, devenu Président du Conseil de surveillance de Publicis Groupe.

Le Directoire a été renouvelé par le Conseil de surveillance du 12 septembre 2018. Ainsi, le mandat de Président du Directoire de M. Arthur Sadoun et les mandats de membre du Directoire de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et M. Steve King, ont été reconduits pour une durée de quatre ans à l'issue de leur mandat.

Le Conseil de surveillance du 25 novembre 2020 a nommé M. Michel-Alain Proch en qualité de membre du Directoire à compter du 15 janvier 2021, en remplacement de M. Jean-Michel Étienne dont le mandat a pris fin le 31 décembre 2020.

Le Directoire est composé, au 31 décembre 2021, de quatre membres : M. Arthur Sadoun (Président), Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, MM Steve King et Michel-Alain Proch.

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique de la composition du Directoire au 31 décembre 2021 :

	Informations personnelles				Expérience	Position au sein du Directoire			Participation
	Âge (1)	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions de Publicis Groupe SA détenues (1)	Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées	Première nomination	Année(s) de présence au Directoire	Échéance de mandat	Taux de présence individuel aux séances du Directoire
Arthur Sadoun *Président du Directoire*	50	H	Française	136 511	2	01/06/2017	4	14/09/2022	100 %
Anne-Gabrielle Heilbronner	52	F	Française	16 108	2	15/09/2014	7	14/09/2022	100 %
Steve King	62	H	Britannique	45 641	1	01/06/2017	4	14/09/2022	93 %
Michel-Alain Proch	51	H	Française	20 703	2	15/01/2021	1	14/09/2022	100 %

(1) Au 31 décembre 2021.
H : homme – F : femme

Changements intervenus dans la composition du Directoire au cours de l'année 2021

À l'exception de la nomination de M. Michel-Alain Proch en qualité de membre du Directoire à compter du 15 janvier 2021, aucun changement n'est intervenu dans la composition du Directoire en 2021.

Présentation des membres du Directoire

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

Arthur Sadoun
• Président du Directoire

Né le 23 mai 1971,
de nationalité française
1re nomination : 1er juin 2017
Échéance du mandat : 14 septembre 2022
Nombre d'actions détenues : 136 511
Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Biographie

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

Arthur Sadoun a été élevé au grade de Chevalier de l'Ordre National du Mérite en 2014, désigné « Dirigeant de l'Année » par Advertising Age en 2016. Il a été promu au grade de Chevalier de la Légion d'honneur en 2021.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Président et Directeur général : Publicis Conseil SA (France)
- Administrateur : BBH Holdings Limited (Royaume-Uni), MMS USA Holdings, Inc (États- Unis)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Administrateur indépendant : Carrefour SA, société cotée (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandat énuméré ci-dessus ainsi que le mandat suivant :

- Administrateur indépendant et Membre du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale : Fnac Darty SA, société cotée (France) (fin en 2018)

Anne-Gabrielle Heilbronner
• Membre du Directoire

Née le 7 janvier 1969,
de nationalité française
1re nomination : 15 septembre 2014
Échéance du mandat : 14 septembre 2022
Nombre d'actions détenues : 16 108
Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Secrétaire Générale : Publicis Groupe SA
- Présidente : Publicis Groupe Services SAS (France), Wefcos SAS (France)
- Membre du Comité de Direction : Multi Market Services France Holdings SAS (France)
- Représentant de Multi Market Services France Holdings au sein du Conseil d'administration de la Régie Publicitaire des Transports Parisiens Metrobus Publicité SA (France)
- Administrateur : Somupi SA (France), Publicis Groupe Holdings BV (Pays-Bas), BBH Holdings Limited (Royaume-Uni), Sapient Corporation (États-Unis), Publicis Limited (Royaume-Uni)
- Administrateur Président : Publicis Live SA (Suisse)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Administrateur et Présidente du Comité d'audit : Sanef SA (France)
- Administrateur et Présidente du Comité de Gouvernance et de la RSE : Orange SA, société cotée (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus

Steve King
• Membre du Directoire

Né le 8 août 1959,
de nationalité britannique
1re nomination : 1er juin 2017
Échéance du mandat : 14 septembre 2022
Nombre d'actions détenues : 45 641
Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Biographie

En tant que *Chief Operating Officer* (COO) de Publicis Groupe, Steve King est responsable du développement d'expertises de transformation marketing dans l'ensemble du Groupe. Dans le cadre de cette mission, il est chargé de piloter les Groupe *global services*, couvrant les médias, le commerce, le contenu et la production. Steve King est membre du Directoire de Publicis Groupe SA, du *Management Committee* et du ComEx USA. Il est également Président du nouveau ComEx EMEA. Auparavant, il était CEO monde de Publicis Media, créant une organisation regroupant les marques Zenith, Starcom, Digitas, Spark Foundry et Performics, source de croissance, de nouveaux clients et de réussite opérationnelle pour le Groupe. Avant de diriger Publicis Media, il a été CEO de ZenithOptimedia Worldwide et a été l'un des fondateurs de Zenith Media en 1988, agence qui a révolutionné le secteur. Reconnu par la profession, il est souvent interviewé pour analyser les tendances du marché et présenter sa vision sur les grandes questions concernant les médias. Il a été nommé dans la Power List du magazine Adweek en 2016-2018 et est également membre du Conseil d'administration de The Paley Center for Media.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Administrateur : Publicis Media, Inc. (États-Unis), VNC Communications, Inc (États-Unis), Digitas, Inc (États-Unis), Publicis Media Limited (Royaume-Uni), Zenith International (Media) Ltd (Royaume-Uni), Applied Media Logic Ltd (Afrique du Sud), Nurun Crazy Labs S.L.U (Espagne), Leo Burnett Iberia S.L.U (Espagne), Publicis Comunicacion Espana S.L.U (Espagne)
- Management Board Member : Apex Exchange, LLC (États-Unis)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

Néant

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Néant

Michel-Alain Proch
• Membre du Directoire

Né le 18 avril 1970,
de nationalité française
1re nomination : 15 janvier 2021
Échéance du mandat : 14 septembre 2022
Nombre d'actions détenues : 20 703
Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Biographie

Michel-Alain Proch a intégré Publicis Groupe en janvier 2021 en qualité de membre du Directoire et a pris les fonctions de Directeur financier Groupe en février 2021. Il est par ailleurs Vice-Président du Conseil d'administration de Maisons du Monde depuis mars 2020. Michel-Alain Proch a auparavant exercé les fonctions de Directeur financier d'Ingenico en février 2019 jusqu'à l'acquisition de la société par Worldline en novembre 2020 et a conseillé depuis son Président-Directeur Général pour l'intégration des deux sociétés. Il a précédemment occupé le poste de Vice-Président exécutif senior et Directeur de la stratégie digitale du groupe Atos en 2018 après avoir dirigé les opérations du groupe en Amérique du Nord de 2015 à 2017.

En tant que Vice-Président exécutif et Directeur financier d'Atos, de 2007 à 2015, il a mené plusieurs opérations d'acquisitions majeures et copiloté avec succès l'introduction en Bourse de Worldline. Il a également été nommé meilleur Directeur financier (Europe, logiciels et services informatiques) par Extel, durant quatre années consécutives. Il a été membre du Conseil d'administration de Worldline jusqu'en 2016. Il avait auparavant occupé des fonctions de direction chez Hermès en France et aux États-Unis pendant huit ans. Il a commencé sa carrière en tant que consultant chez Deloitte & Touche en France et au Royaume-Uni.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Directeur financier Groupe : Publicis Groupe SA
- Président et Président du Comité de Direction : Multi Market Services France Holdings SAS (France)
- Président : Publicis Finance Services SAS (France)
- Représentant de Multi Market Services France Holdings SAS, Président : Ella Factory SAS (France)
- Président et administrateur : MMS Canada Holdings Inc. (Canada), TMG MacManus Canada Inc. (Canada)
- Président, administrateur et trésorier : Obtineo USA, Inc. (États-Unis)
- Président du Conseil d'administration : MMS Italy Holdings S.r.l. (Italie), MMS México Holdings, S. de R.L. de C.V. (Mexique), SWELG Holding AB (Suède)
- Administrateur : Publicis Communication Pty Ltd (Australie), Multi Market Services Australia Holdings Pty Ltd (Australie), MMS Multi-Market Services Ireland DAC (Irlande), MMS Multi Euro Services DAC (Irlande), MMS Netherlands Holdings B.V. (Pays-Bas), Publicis Groupe Holdings B.V. (Pays-Bas), Zenith International (Media) Ltd (Royaume-Uni), BBH Holdings Limited (Royaume-Uni), Lion Re:Sources UK Limited (Royaume-Uni), MMS UK Holdings Limited (Royaume-Uni), Saatchi & Saatchi Holdings Limited (Royaume-Uni), MMS USA Holdings, Inc. (États-Unis)
- Co-gérant : MMS Germany Holdings GmbH (Allemagne), Multi Market Services Spain Holdings, S.L.U. (Espagne), Lion Resources Iberia, S.L.U. (Espagne)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Vice-Président du Conseil d'administration, administrateur indépendant, Président du Comité d'audit et membre du Comité des nominations et des rémunérations : Maisons du Monde SA, société cotée (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandat énuméré ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Président : Banks and Acquirers International Holding SAS (France) (fin en novembre 2020), Ingenico Business Support SAS (France) (fin en 2020)
- Directeur général : Banks and Acquirers International Holding SAS (France) (fin en 2020), Ingenico Banks and Acquirers France SAS (France) (fin en 2020), Retail International Holding SAS (France) (fin en 2020)
- Administrateur : Ingenico Holdings Asia II Limited (Hong Kong) (fin en 2019), Ingenico Holdings Asia Limited (Hong Kong) (fin en 2020), Ingenico Business Support Americas, S. de R.L. de C.V. (Mexique) (fin en 2019), Ingenico International (Singapore) Pte Ltd (Singapour) (fin en 2019), Fujian Landi Commercial Equipment Co., Ltd. (Chine) (fin en 2020), Ingenico Corp. (États-Unis) (fin en 2020), Ingenico Inc. (États-Unis) (fin en 2020), Ingenico Retail Enterprise US Inc. (États-Unis) (fin en 2019), Stichting Beheer Derdengelden Ingenico Financial Solutions (Pays-Bas) (fin en 2021), Bambora Top Holding AB (Suède) (fin en 2020)
- Membre du Conseil de surveillance : Global Collect Services B.V. (Pays-Bas) (fin en 2021)

3.1.3.2 Conflits d'intérêts, liens familiaux et contrats de services

À la date d'établissement du présent Document d'enregistrement universel, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de liens familiaux ni de conflits potentiels entre les intérêts privés des membres du Directoire et leurs devoirs à l'égard de la Société. Les membres du Directoire n'ont aucun lien familial avec les membres du Conseil de surveillance.

Par ailleurs, il n'existe pas d'engagement ou d'accord conclu par la Société ou ses filiales avec des membres du Directoire de la Société qui donnerait droit à l'attribution d'avantages à la cessation de leurs fonctions ni aucune convention conclue entre la Société, ses filiales et ces personnes, autres que ceux décrits aux sections 3.2 et 3.3. Sauf s'il en est précisé autrement dans la section 3.3, aucune désignation d'un membre du Directoire n'a été effectuée en application d'un engagement pris envers un actionnaire majeur, un client ou un fournisseur de la Société.

3.1.3.3 Absence de condamnation pour fraude

Au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société et à la date du présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée contre un membre du Directoire de la Société ;
- aucun membre du Directoire n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprise sous administration judiciaire ;
- aucune mise en cause 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 de la Société n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction 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.

3.1.3.4 Évolutions à venir dans la composition du Directoire

Les mandats des quatre membres du Directoire arriveront à échéance le 14 septembre 2022.

3.1.3.5 Missions et activités du Directoire

Missions du Directoire

Le Directoire est l'organe collégial qui assure la direction de la Société.

Conformément à la loi et à l'article 12 des statuts de la Société, le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux attribués par la loi au Conseil de surveillance et à l'Assemblée générale des actionnaires. Dans le cadre de l'exercice de ses pouvoirs, le Directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au moins une fois par mois.

Le Directoire se tient en permanence à la disposition de tout membre du Conseil de surveillance qui souhaiterait des éclaircissements ou des informations complémentaires. Le Directoire informe le Conseil de surveillance de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel, de la stratégie et des principaux enjeux auxquels le Groupe est confronté y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale (RSE). À l'occasion de l'examen des comptes trimestriels et semestriels du Conseil de surveillance, le Directoire présente son rapport de gestion sur l'activité du Groupe, les principaux chiffres clés, l'environnement macro-économique, la politique RSE du Groupe, les acquisitions et cessions de sociétés, la situation financière et les résultats du Groupe et de la société mère ainsi que les perspectives envisagées, et recueille les commentaires du Conseil de surveillance.

Conformément à la loi, aux statuts et au règlement intérieur du Conseil de surveillance, le Directoire doit obtenir l'assentiment préalable du Conseil de surveillance pour statuer sur les opérations indiquées à la section 3.1.2.

Activités du Directoire en 2021

Au cours de l'année 2021, le Directoire s'est réuni 15 fois dont deux fois par voie de consultation écrite, avec un taux d'assiduité de 98 %.

Ses travaux ont notamment porté sur :

- l'examen et l'arrêté des comptes consolidés et annuels 2020, du budget 2021, des comptes semestriels 2021 et le chiffre d'affaires des 1er et 3e trimestres 2021 ;
- la situation financière du Groupe ;
- la situation de trésorerie du Groupe ;
- la communication financière du Groupe ;

- l'établissement des rapports d'activité au Conseil de surveillance ;
- la stratégie et le positionnement du Groupe par rapport à ses concurrents ;
- la performance des sociétés du Groupe ;
- la stratégie et les mesures prises pour faire face à la crise sanitaire ;
- la mise à jour du capital et la constatation du nombre d'actions émises en contrepartie de l'exercice des BSA, de la livraison d'actions gratuites et du paiement du dividende en actions ;
- la politique RH, les indicateurs clés de performance RH, la diversité et la mixité au sein des instances dirigeantes et au sein du groupe ;
- la mise en place de plans d'attribution d'actions ;
- les résolutions à proposer au vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2021, l'établissement des rapports du Directoire sur les résolutions, sur les plans d'options et d'actions gratuites et la convocation de l'Assemblée générale ;
- le changement de parité de conversion des BSA de la Société ;
- le renouvellement du programme EMTN ;
- la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions ;
- la cartographie des risques RSE et les enjeux sociaux et environnementaux de la Société ;
- le Plan d'audit interne 2022 ;
- le travail préparatoire pour procéder au remplacement d'un des auditeurs externes, dont le mandat arrive à échéance à l'Assemblée générale 2023 ;
- la mise à jour du code de déontologie « Janus ».

3.1.4 *Management Committee*

Le Directoire est assisté par le *Management Committee* qui a la responsabilité des opérations du Groupe et de l'exécution de sa stratégie.

Au 31 décembre 2021, le *Management Committee* est composé de 21 membres dont les 4 membres du Directoire, avec un taux de féminisation de 33,3 % (7 femmes sur 21 membres).

Au 31 décembre 2021, les membres du *Management Committee*, hors membres du Directoire, sont :

Membre	Sexe	Fonction
Emmanuel André	H	*Chief Talent Officer Publicis Groupe*
Justin Billingsley	H	*Global Chief Marketing Officer Publicis Groupe*
Agathe Bousquet	F	*President France Publicis Groupe*
Gerry Boyle	H	*Global Chief Media Officer Publicis Groupe, Chief Executive Officer Publicis Groupe Western Europe*
Andrew Bruce	H	*Chief Executive Officer Publicis Groupe Canada*
Nick Colucci	H	*Chairman Publicis Health & Chief Operating Officer Operations Publicis Groupe Marketing Services US*
Stephane Estryn	H	*M&A Director*
John Giuliani	H	*Executive Chairman Epsilon*
Tim Jones	H	*Chief Operating Officer Publicis Groupe Marketing Services US*
Annette King	F	*Chief Executive Officer Publicis Groupe UK*
Ros King	F	*EVP Global Clients Publicis Groupe*
Loris Nold	H	*Chief Executive Officer Publicis Groupe Asia Pacific, Middle East Africa*
Sylvie Ouziel	F	*Chief Executive Officer Shared Platforms*
Dave Penski	H	*Chief Operating Officer Publicis Media US & Global Chairman PMX*
Carla Serrano	F	*Chief Strategy Officer Publicis Groupe*
Nigel Vaz	H	*Digital Business Transformation Lead Publicis Groupe, Chief Executive Officer Publicis Sapient*
Alexandra von Plato	F	*Chief Executive Officer Publicis Health*

H: homme - F: femme

3.1.5 Mixité au sein des instances dirigeantes

Publicis Groupe est attaché au respect de l'égalité entre les femmes et les hommes et se mobilise depuis de nombreuses années pour la promotion des droits des femmes dans la société civile et dans le milieu professionnel (voir section 4.1.2 « Diversité et Inclusion »).

Publicis Groupe veille à une représentation équilibrée des femmes et des hommes jusqu'aux plus hauts niveaux de responsabilité. La représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de surveillance, une réalité depuis bien avant que cela ne soit une obligation légale, faisant de Publicis Groupe SA l'un des premiers groupes à appliquer la parité au sein de son Conseil.

Dès 2018, Publicis Groupe s'est fixé un objectif de mixité de 40 % de femmes parmi les Dirigeants clés en 2020, objectif qui a été atteint (voir section 4.1.2 « Diversité et inclusion »).

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, le Directoire, après avoir consulté le Conseil de surveillance, a arrêté une politique de mixité des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

Au-delà des instances de gouvernance statutaires, Publicis a défini un groupe de « Dirigeants clés » composé de l'ensemble des membres du Directoire, du *Management Committee* et des Comités exécutifs des principaux pays et régions. En dehors du Conseil de surveillance dont la mixité est régie par l'article L. 225-69-1 du Code de commerce, il s'agit des instances à plus haute responsabilité au sein du Groupe.

La mixité des instances dirigeantes est inscrite comme critère de performance dans la rémunération variable annuelle et long terme des membres du Directoire avec l'objectif d'atteindre 45 % de femmes en 2025 parmi les Dirigeants clés.

/ Situation au 31 décembre 2021

	Pourcentage de femmes	Objectif à 2025
Effectifs globaux	51,5 %	
Directoire	25 %	
Management Committee	33,3 %	
Dirigeants clés	41,1 %	45 %

Modalités de mise en œuvre

Afin d'atteindre cet objectif, Publicis poursuit sa politique de mixité menée depuis plusieurs années (voir section 4.1.2 « Diversité et Inclusion »). Une attention particulière a été portée ces dernières années sur les promotions et évolutions de carrière des femmes au sein du Groupe. Un plan d'action est mis en œuvre avec les Chief Talent Officers pour veiller à ce qu'il y ait un nombre égal de candidatures femmes et hommes tant dans les recrutements que les promotions, y compris dans la dernière phase dite de *short-list*. Un plan plus spécifique est établi pour les pays ou métiers où les femmes sont numériquement moins nombreuses afin d'agir en faveur de l'égalité femmes-hommes dès le recrutement des profils junior. Enfin, des dispositions sont prises en matière de rétention des talents féminins afin de leur permettre une flexibilité d'organisation entre vie professionnelle et vie personnelle, accordée aussi aux hommes. Les données 2021 se trouvent dans la section 4.1.2, et l'historique est accessible sur le site de Publicis Groupe, section CSR Smart data.

Résultats obtenus au cours de l'année écoulée

Les résultats montrent une progression régulière, l'objectif de 40 % de femmes parmi les Dirigeants clés ayant été atteint en 2020, ce qui a permis de rehausser l'objectif à 45 % pour 2025.

Cet objectif est très ambitieux, le développement du Groupe dans les métiers technologiques où les femmes sont souvent moins bien représentées est un nouveau défi pour faire progresser la mixité, en particulier parmi les dirigeants.

Le Directoire a mis en place des actions transversales pour parvenir à atteindre l'objectif de 45 % de femmes parmi les Dirigeants clés pour 2025 et notamment :

- suivre les indicateurs-clés tous les trimestres pour le Directoire et mensuellement dans les pays ;
- porter une attention rigoureuse sur les nominations et les promotions afin d'avoir une mixité dans les profils proposés et sélectionnés ;
- fidéliser les femmes dans le cadre des programmes de rémunération à long terme ;
- intégrer plus de femmes dans les programmes de formation destinés aux dirigeants de demain.

En outre, depuis 10 ans, Publicis Groupe a volontairement choisi de publier des indicateurs intermédiaires propres à l'entreprise et ses métiers, comme le pourcentage de femmes membres des Comex des agences ou le pourcentage de femmes CEO d'une agence, données complétées ces dernières années par le pourcentage de femmes dirigeant les équipes Créative, Media, data et Tech, correspondant aux grands métiers de l'entreprise (voir section 4.1.2 « Diversité et inclusion »). Le réseau interne VivaWomen ! joue un rôle important dans les agences notamment auprès des plus jeunes femmes comme espace de dialogue, de rencontre, d'inspiration et d'accompagnement.

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

Dans le cadre de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 22-10-10 4° du Code de commerce et visée à l'article 27.1 du code Afep-Medef, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du code Afep-Medef. Toutefois, des dispositions ont été écartées pour les raisons expliquées ci-après :

Recommandation du code Afep-Medef	Position
Article 18.1 – Composition du Comité en charge des rémunérations « Il est recommandé… qu'un administrateur salarié en soit membre. »	M. Pierre Pénicaud et Mme Patricia Velay-Borrini ont été désignés membres du Conseil de surveillance représentant les salariés par le Comité de Groupe de Publicis Groupe SA, respectivement le 20 juin 2017 et le 16 octobre 2020. Ils ont décliné l'invitation qui leur a été faite par le Conseil de surveillance d'intégrer le Comité de rémunération. M. Pierre Pénicaud est, à sa demande, membre du Comité stratégique et des risques, tandis que Mme Patricia Velay-Borrini a souhaité être membre du Comité de nomination puis a intégré en septembre 2021 le Comité ESG. Le Conseil a soutenu ces demandes estimant que leurs expériences significatives dans le Groupe et leurs connaissances opérationnelles sont des atouts pour ces Comités. En leur qualité de membres du Conseil, M. Pierre Pénicaud et Mme Patricia Velay-Borrini participent naturellement aux réunions de revue des rémunérations des mandataires sociaux, ce qui leur permet de s'exprimer sur ces sujets. Après avoir obtenu son accord, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de nomination, a décidé de désigner Mme Patricia Velay-Borrini en qualité de membre du Comité de rémunération à compter du 1er janvier 2022. Mme Patricia Velay-Borrini a bénéficié d'une formation relative aux sujets traités par le Comité de rémunération, qui a été dispensée par un organisme de formation extérieur.
Article 26.2 – Information annuelle (informations sur les ratios) « Les sociétés qui n'ont pas ou peu de salariés par rapport à l'effectif global en France, prennent en compte un périmètre plus représentatif par rapport à la masse salariale ou les effectifs en France des sociétés dont elles ont le contrôle exclusif au sens de l'article L. 233-16 II du Code de commerce »	Publicis Groupe SA ayant un seul salarié a décidé de publier les ratios tels que prévus au 6° de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur un périmètre, représentatif de l'activité du Groupe en France, auquel ont été ajoutés les effectifs de l'ensemble des sociétés du Groupe aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ce périmètre est en effet économiquement pertinent dans la mesure où il représente une part prépondérante des revenus du Groupe (73 %) et de la masse salariale du Groupe (72 %), le reste étant disséminé sur l'ensemble des autres pays du monde. Ce périmètre a été préféré à un périmètre restreint à la France qui ne représente que 6 % des revenus du Groupe et 7 % de la masse salariale du Groupe, et n'est pas représentatif de son activité (cf. section 3.2.2.8 du présent Document d'enregistrement universel).

3.1.7 Code de déontologie

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

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

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

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

Un travail de mise à jour a été effectué en 2021, une nouvelle version du Code sera déployée courant 2022.

Ce Code est disponible sur la page du site Internet du Groupe (www.publicisgroupe.com) sous la rubrique « Responsabilité sociale de l'Entreprise », dans la sous-rubrique « Bibliothèque » puis « Code éthique ».

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

3.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, la présente section expose la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux pour l'exercice 2022 ainsi que les éléments de rémunération des mandataires sociaux relatifs à l'exercice 2021.

3.2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2022

En application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce, il sera demandé à l'Assemblée générale du 25 mai 2022 d'approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2022. A cette fin, quatre résolutions sont présentées pour, respectivement, le Président du Conseil de surveillance, les membres du Conseil de surveillance, le Président du Directoire et les membres du Directoire. Conformément à la loi, la politique de rémunération sera soumise au vote de l'Assemblée générale au moins une fois par an ainsi que lors de chaque modification importante.

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

3.2.1.1 Principes communs à l'ensemble des mandataires sociaux

Principes généraux et Gouvernance

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

Le Comité de rémunération joue un rôle clé dans l'établissement de la politique de rémunération et les décisions individuelles. Dans ce cadre, le Comité de rémunération se

réunit au moins une fois par an pour analyser la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux, valider les résultats de performance des objectifs financiers et non financiers de l'année précédente et déterminer les nouveaux critères de performance pour l'année en cours. Pour ce faire, le Comité de rémunération s'appuie en particulier sur les éléments élaborés et présentés par le Secrétariat Général et également sur les analyses réalisées par des experts indépendants sur les rémunérations. Il prend notamment en compte les pratiques passées concernant la rémunération des mandataires sociaux, des études de comparables ainsi que les conditions de rémunération et d'emploi des salariés et autres dirigeants du Groupe. Le Comité de rémunération prend en outre diverses mesures pour éviter ou gérer les situations de conflit d'intérêts. Présidé par un membre indépendant et composé à 75 % de membres indépendants en 2021 (voir section 3.1.2.9 « Les Comités spécialisés du Conseil de surveillance »), il veille à l'application du règlement intérieur du Conseil de surveillance, notamment en demandant à ses membres de signaler toute situation de conflit d'intérêts et, en cas de survenance d'un tel conflit, en vérifiant que les personnes concernées s'abstiennent de participer au débat ou au vote sur le sujet, qu'elles ne sollicitent ou communiquent aucune information s'y rapportant, voire qu'elles démissionnent de leur fonction (voir section 3.1.1.2 « Conflits d'intérêts, liens familiaux et contrats de services »). La politique de rémunération établie est ensuite proposée au Conseil de surveillance, avant d'être soumise au vote de l'Assemblée générale des actionnaires.

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

A cet égard la rémunération variable des membres du Directoire intègre une part prépondérante de critères financiers qui reposent sur des objectifs communiqués au marché. Ils sont complétés par des critères liés aux ambitions du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), également communiqués publiquement. Ces critères variés et mesurables sont pertinents et transparents pour accompagner la performance tant à court qu'à long terme.

Les autres critères d'appréciation de la performance sont tous quantifiables, mesurables, fixés à l'avance et validés par le Comité de rémunération sur la base d'une échelle claire et pré-déterminée.

Conformément aux décisions du Conseil de surveillance du 2 février 2022 et du 17 mars 2022, sur propositions du Comité de rémunération du 1er février 2022 et du 15 mars 2022, les modifications substantielles suivantes seront proposées à l'Assemblée générale du 25 mai 2022 par rapport à la politique de rémunération précédemment approuvée par les actionnaires lors de la dernière Assemblée générale du 26 mai 2021 :

- La structure de la rémunération des membres du Conseil de surveillance, inchangée depuis 2005, évoluerait pour se rapprocher des pratiques de marché (i) en introduisant une rémunération fixe de 10 000 euros par an pour un membre du Conseil à laquelle s'ajoutent 7 500 euros pour un Président de Comité, et (ii) en rehaussant le montant de la rémunération liée à la présence aux séances qui passerait de 5 000 euros à de 6 000 euros par séance pour les membres du Conseil ou des Comités et de 7 500 euros par séance pour les Présidents des Comités ;
- L'enveloppe annuelle de rémunération des membres du Conseil de surveillance serait augmentée de 1,2 million d'euros à 1,5 million d'euros ;
- La rémunération fixe du Président du Directoire, non revue depuis le 1er juin 2017, serait portée à 1 170 000 euros par an ce qui représenterait une augmentation de 17 % ;
- La rémunération variable annuelle du Président du Directoire serait soumise à des critères de performance plus exigeants de croissance organique, de marge opérationnelle, de *Free cash-flow* et de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Les critères liés à la croissance organique et à la marge opérationnelle seraient désormais pour moitié fondés sur les objectifs internes du Groupe et pour moitié comparés à ceux de notre groupe de référence composé des trois autres principaux groupes mondiaux de communication à savoir Omnicom, WPP et IPG ;
- Afin d'encourager la surperformance et le positionnement de leader parmi les pairs et pour se rapprocher des conditions de rémunération variable des autres dirigeants du Groupe, une clause de surperformance s'appliquerait aux critères absolus de croissance organique et de marge opérationnelle pour tous les membres du Directoire. Ainsi la rémunération variable annuelle pour ces deux critères pourrait être augmentée si les objectifs sont dépassés avec toutefois un plafonnement à 20 % sur chacun de ces deux critères ;
- Les critères de performance applicables aux attributions gratuites d'actions de performance réalisées au profit du Président du Directoire seraient modifiés et intégreraient un critère relatif TSR (*Total Shareholder Return*) jusqu'à présent inclus dans les objectifs de la rémunération variable annuelle. Ce critère serait évalué sur trois ans et serait comparé à la performance des groupes cotés du CAC 40. Les critères Responsabilité Sociétale de l'Entreprise seraient complétés d'un critère sur la gestion des talents, enjeu stratégique matériel pour le Groupe. La pondération de chaque critère de performance du plan en actions serait adaptée en conséquence (35 % pour la croissance organique, 35 % pour la marge opérationnelle, 15 % pour le TSR et 15 % pour la RSE et Talents) ;

- Dans des circonstances exceptionnelles telles que décrites en section 3.2.1.4, le Conseil de surveillance aurait la possibilité de décider d'un ajustement spécifique et discrétionnaire sur l'ensemble de la rémunération variable annuelle dans la limite maximum prévue dans la politique de rémunération ;
- Un régime de retaite supplémentaire à prestations définies serait introduit au profit du Président du Directoire à compter du 1er janvier 2022, lequel représenterait selon la performance constatée, entre 1 % et 2,5 % de la rémunération de référence (voir section 3.2.1.5 du présent document).

Le mandat des membres du Directoire arrivant à échéance en septembre 2022, il est apparu au Comité de rémunération que le fait de revoir la politique de rémunération serait préempter les décisions du Comité de nomination et du Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance a décidé que la politique de rémunération pour 2022, pour chacun des membres du Directoire, à l'exclusion du Président du Directoire, à soumettre à l'Assemblée générale, reste identique à l'exception de la clause de surperformance appliquée à deux critères financiers de la rémunération variable annuelle.

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

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

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

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

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

Les principes de la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux, sous réserve de leur approbation par l'Assemblée générale du 25 mai 2022, ont vocation à s'appliquer également aux mandataires sociaux nouvellement nommés ou dont le mandat est renouvelé à l'issue de l'Assemblée générale. Pour ces derniers, le Conseil de surveillance est néanmoins autorisé à décider temporairement certains ajustements destinés à tenir compte, en particulier, de leur profil et de leur expérience. Le Conseil de surveillance se prononcera sur avis du Comité de rémunération dans la stricte mesure requise par la situation et uniquement concernant les points de la politique de rémunération en vigueur qui se révèleraient manifestement inadaptés à la situation du dirigeant nouvellement nommé.

3.2.1.2 Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de surveillance

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

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

Montant global de rémunération

Le montant global annuel de la rémunération allouée aux membres du Conseil de surveillance est déterminé par un vote de l'Assemblée générale des actionnaires de Publicis Groupe SA.

À titre de rappel, l'Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2014 avait fixé une enveloppe annuelle de 1,2 million d'euros pour la rémunération des membres du Conseil de surveillance.

Dans le cadre de cette enveloppe, chaque membre du Conseil de surveillance percevait un montant de 5 000 euros pour chaque séance du Conseil de surveillance et de chaque comité à laquelle il participait.

Afin de rapprocher Publicis Groupe des pratiques de marché et permettre d'attirer des personnalités de profils internationaux et expérimentés, le Conseil de surveillance, réuni le 2 février 2022, a validé la proposition du Comité de rémunération de modifier la structure de la rémunération des membres du

Conseil de surveillance et des comités, et de rehausser leur rémunération liée à la participation effective aux séances du Conseil de surveillance et à celles des comités.

La politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance était en décalage par rapport aux autres sociétés du CAC 40 tant en montant qu'en structure, celle-ci n'ayant pas évolué depuis plus de 15 ans. Des études approfondies ont été menées sur la base de données comparatives du CAC 40 et des propositions présentées au Comité de rémunération afin de déterminer une nouvelle politique de rémunération. Le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, a décidé de revoir la structure et les montants de la rémunération des membres du Conseil de surveillance et des comités.

À compter du 1er janvier 2022, la rémunération des membres du Conseil de surveillance et des comités serait donc répartie de la façon suivante : chaque membre du Conseil de surveillance recevrait une rémunération fixe de 10 000 euros par an (augmentée de 7 500 euros pour assurer la présidence d'un comité) à laquelle s'ajouterait un montant de 6 000 euros pour chaque participation effective à une séance du Conseil de surveillance et du comité à laquelle il participerait (7 500 euros par séance pour le Président du comité) compte tenu des travaux préparatoires et de suivi auxquels il est astreint.

	Membre du Conseil	Membre de Comité	Président de Comité (rémunération additionnelle au titre du comité présidé)
Rémunération fixe annuelle	10 000 €	--	+ 7 500 €
Rémunération versée par séance	6 000 €	6 000 €	+ 1 500 €

En application de cette nouvelle politique de rémunération, chaque membre du Conseil de surveillance recevrait une rémunération fixe annuelle de 10 000 € et 6 000 € pour chaque séance du Conseil à laquelle il assiste. Un membre du Conseil qui participe également à un Comité recevrait à ce titre 6 000 € pour chaque séance de Comité à laquelle il assiste. Un membre du Conseil qui est également Président de Comité recevrait une rémunération fixe de 10 000 €, augmentée de 7 500 € pour assurer la présidence d'un Comité, et une rémunération par séance de 6 000 € augmentée de 1 500 € de présence par séance de Comité qu'il préside et de 6 000 € par séance de Conseil ou de tout autre Comité auquel il assiste.

Afin de tenir compte de ces évolutions et d'anticiper la nomination éventuelle de nouveaux membres et/ou l'accroissement du nombre de séances du Conseil de surveillance et/ou des comités, il est également proposé d'augmenter l'enveloppe soumise au vote des actionnaires de 1,2 million d'euros à 1,5 million d'euros. Cette hausse est d'autant plus justifiée que le Conseil de surveillance s'est doté d'un nouveau Comité ESG à compter de 2021.

À titre informatif, l'enveloppe de rémunération des membres du Conseil de surveillance a été utilisée à 59,58 % pour l'année 2021.

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

Rémunérations exceptionnelles

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

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

À titre informatif, il est précisé que cette faculté n'a pas été utilisée durant l'exercice 2021.

Rémunération de la Vice-Présidente

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

La politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2022 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2022 dans sa huitième résolution en application du II de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce.

3.2.1.3 Politique de rémunération applicable au Président du Conseil de surveillance

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

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

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

M. Maurice Lévy, en tant que Président du Conseil, a pour rôle de faciliter le dialogue entre le Conseil et le Directoire et assure l'exercice effectif des pouvoirs de contrôle par le Conseil de surveillance. L'équilibre et la fluidité du dialogue entre l'organe de surveillance et l'organe de direction de Publicis Groupe résultent notamment de la connaissance pointue que M. Maurice Lévy a du Groupe. Elle reflète la confiance qui lui est donnée tant par le Conseil que par le Directoire et rend la Gouvernance du Groupe exemplaire.

Par ailleurs, M. Maurice Lévy apporte son soutien à Publicis Groupe sur quelques éléments clés comme le suivi de quelques grands clients, avec lesquels M. Maurice Lévy a noué des liens au fil des années, l'application de grands principes de gestion, la définition et la supervision de la mise en œuvre des stratégies d'avenir et notamment les réflexions autour de la technologie, du digital ou de la data.

Le Conseil de surveillance du 17 mars 2022, sur proposition du Comité de rémunération, a considéré que la rémunération de M. Maurice Lévy fixée à 1 300 000 euros bruts annuels depuis 2021 (auparavant de 1 900 000 euros) était justifiée compte tenu de son apport et ce malgré la proposition de M. Maurice Lévy de la réduire à nouveau.

Il est rappelé que la politique de rémunération de M. Maurice Lévy en tant que Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2021, ainsi que le vote concernant les éléments versés ou attribués à M. Maurice Lévy au titre de l'année 2020, ont été approuvés à 87,04 % et 85,55 % par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2021 (neuvième et quinzième résolutions) en application, respectivement, des articles L. 22-10-26 II et L. 22-10-34 II du Code de commerce (vote *ex ante* et *ex post*).

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

La politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2022 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2022 dans sa septième résolution en application du II de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce.

3.2.1.4 Politique de rémunération applicable aux membres du Directoire

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

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

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

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

Elle s'appuie en outre sur une analyse (en utilisant lorsque nécessaire les services de consultants externes au Groupe) des pratiques de marché observées en France et à l'étranger, à la fois dans les grands groupes français comparables à la Société en général et, de manière plus spécifique, dans les entreprises concurrentes de Publicis Groupe à la fois en matière d'activité et de talents au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Les principaux concurrents de Publicis Groupe sont en effet des entreprises américaines et britanniques et les Etats-Unis ainsi que le Royaume-Uni sont respectivement les 1er (58 %) et 2ème (9 %) marchés de Publicis Groupe.

Cette politique de rémunération repose sur les objectifs suivants :

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

Elle est guidée par trois principes :

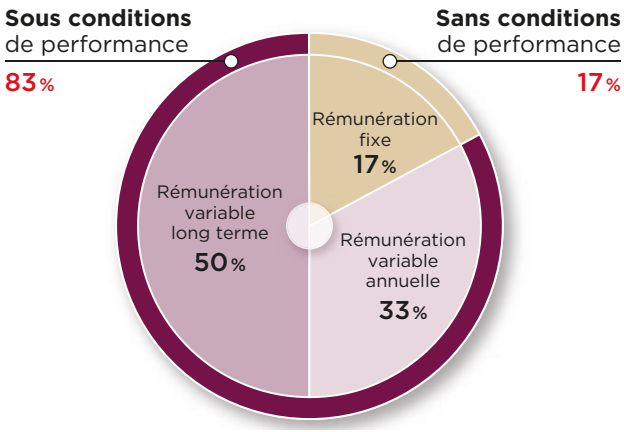
- la compétitivité et la cohérence des rémunérations au regard des pratiques de marché ;
- l'équité interne, fondée sur la performance individuelle et collective, afin d'assurer une rétribution juste et équilibrée reflétant le niveau de réussite individuelle de chacun et l'appui apporté aux projets communs,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

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

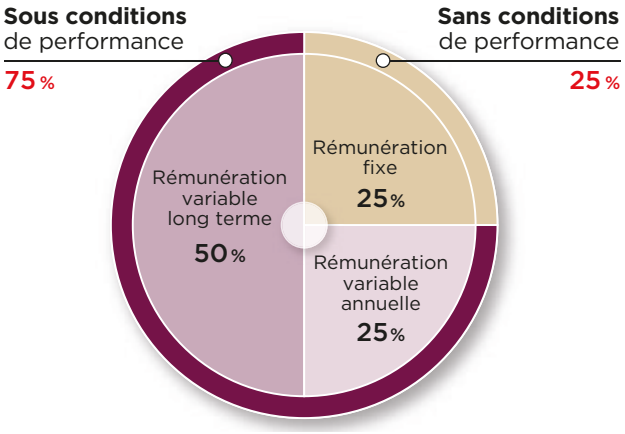
Éléments composant la rémunération des membres du Directoire

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

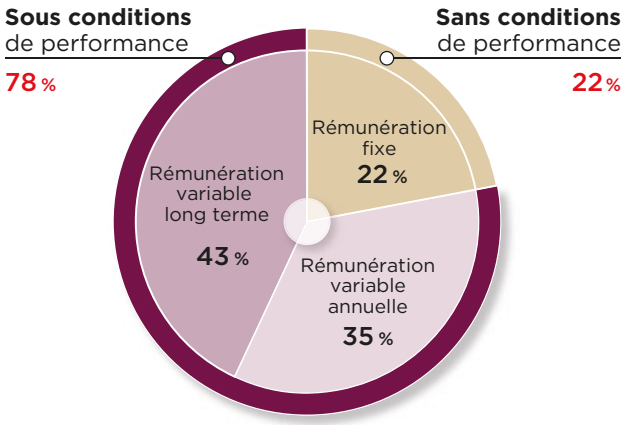
ARTHUR SADOUN, Président du Directoire
Structure de la rémunération cible 2022



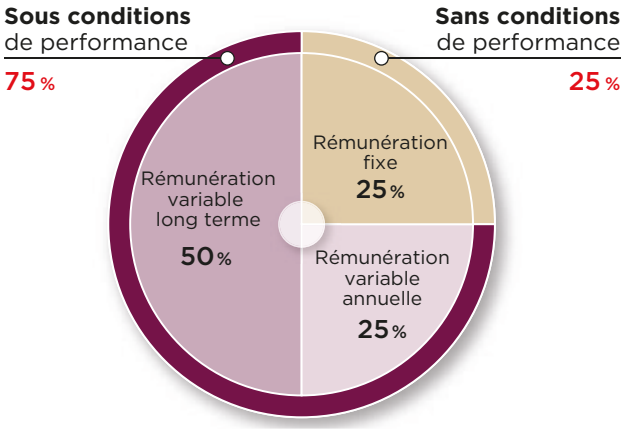
ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER
Structure de la rémunération cible 2022



STEVE KING
Structure de la rémunération cible 2022



MICHEL-ALAIN PROCH
Structure de la rémunération cible 2022



Rémunération fixe

La partie fixe de la rémunération est déterminée en prenant en compte :

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

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

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

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle a vocation à représenter une part substantielle (de 25 % à 35 %) mais non prépondérante, de la rémunération totale annuelle du membre du Directoire en cas d'atteinte des objectifs fixés et à l'inciter à la surperformance en permettant de récompenser un dépassement de ses objectifs.

La rémunération variable annuelle est soumise à des conditions de performance mesurables tant sur les objectifs financiers que non financiers.

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

Elle repose sur plusieurs critères dont la performance est mesurable. Ces critères sont appréciés séparément et prennent en compte :

- la performance globale (croissance organique et marge opérationnelle) du Groupe et/ou celle du réseau d'appartenance du dirigeant ;
- l'atteinte d'objectifs liés à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) ;
- la réalisation, le cas échéant, d'objectifs individuels du dirigeant, appréciée *a posteriori* en tenant compte des résultats chiffrés et éléments de contexte dans lesquels la performance a été réalisée.

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

Les éléments détaillés de la rémunération annuelle variable pour l'exercice 2022 sont explicités à la section 3.2.1.5 pour le Président du Directoire et les sections 3.2.1.6 à 3.2.1.8 pour les autres membres du Directoire.

Rémunération variable long terme

Le programme de rémunération en actions doit être incitatif sur le long terme ; il est assujetti à des conditions de performance très exigeantes pour mobiliser les talents clés de l'organisation sur le long terme dans une communauté d'intérêts avec les actionnaires de Publicis Groupe SA tout en les fidélisant (voir section 6.6 note 32 des annexes aux états financiers consolidés).

Attribution gratuite d'actions de performance

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

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

Dans l'optique de clarifier leur structure de rémunération et d'aligner plus étroitement encore leurs intérêts avec ceux de l'entreprise et des actionnaires et leur rémunération à celle des autres dirigeants du Groupe, les membres du Directoire bénéficient depuis 2021 d'un plan régulier d'actions de performance dit « LTIP Directoire ». Une attribution initiale d'actions est effectuée chaque année, mais elle n'est acquise qu'au bout de trois ans et seulement en fonction de l'atteinte d'objectifs exigeants. En effet, à l'instar du LTIP mis en place en faveur de certains salariés clés du Groupe, les membres du Directoire pourront bénéficier d'une attribution d'actions de performance chaque année, ceci afin de s'aligner avec les pratiques de marché en matière d'attribution d'actions de performance. La valeur des actions de performance attribuées dans le cadre du LTIP Directoire représente au moment de l'attribution 200 % de la rémunération fixe pour les membres du Directoire. Afin d'aligner davantage la rémunération variable pluriannuelle du Président du Directoire avec celle de nos pairs notamment au Royaume-Uni et aux États-Unis, la valeur des actions de performance attribuées au Président du Directoire représente, au moment de l'attribution, 300 % de sa rémunération fixe. L'acquisition des actions Publicis Groupe est soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique pondéré et d'un taux de marge opérationnelle comparés à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Depuis 2019, une partie des actions Publicis Groupe attribuées est également soumise à une condition fondée sur des critères relevant de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. A compter de 2022, les actions Publicis Groupe SA attribuées au Président du Directoire sont également soumises à un critère relatif TSR (*Total Shareholder Return*) et des critères RSE complétés d'un critère lié à la gestion des Talents, enjeu stratégique et matériel pour le Groupe. Le nombre d'actions effectivement attribuées est

déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions Publicis Groupe est également soumise à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de trois ans.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération a décidé les attributions d'actions de performance suivantes aux membres du Directoire dans le cadre des plans « LTIP 2022 Président du Directoire » et « LTIP 2022 Membres du Directoire » :

LTIP 2022 Président du Directoire LTIP 2022 Membres du Directoire	Date d'attribution	Date d'acquisition (1)	Nombre d'actions de performance attribuées (2)	% du capital social
Arthur Sadoun, Président	18 mars 2022	18 mars 2025	52 047 (3)	0,02 %
Anne-Gabrielle Heilbronner	18 mars 2022	18 mars 2025	20 819	0,01 %
Steve King	18 mars 2022	18 mars 2025	36 366	0,01 %
Michel-Alain Proch	18 mars 2022	18 mars 2025	20 819	0,01 %

(1) Conditions de performance décrites ci-dessous.
(2) Nombre d'actions attribuées sur la base du cours d'ouverture de l'action au jour du Directoire du 18 mars 2022.
(3) Si la politique de rémunération applicable au Président du Directoire au titre de l'exercice 2022 était adoptée, un complément d'actions de performance d'une valeur de 510 000 € serait attribué.

Les caractéristiques des plans attribués au Président du Directoire sont les suivantes à compter de 2022 :

Type de plan	**LTIP Président du Directoire**			
Conditions de performance	Taux de croissance organique de Publicis Groupe par rapport à la moyenne pondérée du groupe de référence	Taux de marge opérationnelle consolidée de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence	TSR (*Total Shareholder Return*)	Deux critères RSE et un critère lié à la gestion des Talents
Typologie des conditions de performance	Performances relatives comparées au groupe de référence Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe		Comparé à la médiane du CAC 40 (groupes présents sur la période de trois ans)	Objectifs internes communiqués à l'année
Pondération	35 % des actions attribuées	35 % des actions attribuées	15 % des actions attribuées	15 % des actions attribuées (5 % pour chacun des critères)
Acquisition	• > à la moyenne pondérée du groupe de référence : 100 % des actions livrées • Entre 80 % et 100 % : le nombre d'actions attribué est réduit de 5 % pour chaque 1 % de performance constaté en dessous de 100 % • < 80 % de la moyenne du groupe de référence : aucune action livrée	• Taux de marge opérationnelle le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % des actions livrées • Taux de marge en 2è position : 80 % des actions livrées • Taux de marge en 3è ou 4e position : aucune action livrée	• ≥ quartile supérieur du CAC 40 : 100 % des actions livrées • Classement entre la médiane et le quartile supérieur : acquisition linéaire entre 50 % et 100 % des actions livrées • En dessous de la médiane : aucune action livrée	100 % des actions livrées si la trajectoire sur les priorités suivantes est respectée : • Diversité, égalité et inclusion (45 % de femmes occupant des postes clés de direction d'ici 2025, avec un point de passage indicatif à 44 % d'ici fin 2024) • Lutte contre le changement climatique (100 % d'énergies renouvelables d'ici 2030, avec un point de passage indicatif à 60 % en 2024) • Critère mesurable lié à la gestion des Talents: taux de rétention du Top 1000 > à la moyenne du Groupe
Période de performance	Période de trois ans à l'issue de laquelle les performances sont calculées			

Les caractéristiques des plans attribués aux membres du Directoire (et au Président du Directoire jusqu'en 2021 inclus) sont les suivantes :

Type de plan	**LTIP Membres du Directoire**		
Conditions de performance	Taux de croissance organique de Publicis Groupe par rapport à la moyenne pondérée du groupe de référence	Taux de marge opérationnelle consolidée de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence	Deux critères RSE
Typologie des conditions de performance	Performances relatives comparées au groupe de référence Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe		Objectifs internes communiqués à l'année
Pondération	45 % des actions attribuées	45 % des actions attribuées	10 % des actions attribuées (5 % pour chacun des critères)
Acquisition dans le LTIP 2021 Directoire (incluant le Président du Directoire)	• > à la moyenne pondérée du groupe de référence : 100 % des actions livrées • Entre 80 % et 100 % : le nombre d'actions livrées est réduit de 5 % pour chaque 1 % de performance constatée en dessous de 100 % • < 80 % de la moyenne du groupe de référence : aucune action livrée	• Taux de marge opérationnelle le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % des actions livrées • Taux de marge en 2e position : 50 % des actions livrées • Taux de marge en 3e position : 15 % des actions livrées • Taux de marge en 4e position : aucune action livrée	100 % des actions livrées si la trajectoire sur les priorités suivantes est respectée : • diversité, égalité et inclusion (45 % de femmes occupant des postes clés de direction d'ici 2025, avec un point de passage indicatif à 43 % d'ici fin 2023 – 2020 année de référence) ; et • lutte contre le changement climatique (100 % d'énergies renouvelables d'ici 2030, avec un point de passage indicatif à + 50 % en 2023 par rapport à l'année de référence 2020)
Acquisition dans le LTIP 2022 Membres du Directoire	*Idem*	*Idem*	• Diversité, égalité et inclusion : *idem*, avec un point de passage indicatif à 44 % d'ici fin 2024 • Lutte contre le changement climatique : *idem*, avec un point de passage indicatif à 60 % en 2024
Période de performance	Période de trois ans à l'issue de laquelle les performances sont calculées		

Type de plan	LTIP Directoire 2019-2021		
Conditions de performance	Taux de croissance organique de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence	Taux de marge opérationnelle de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence	Un critère RSE
Typologie des conditions de performance	Performances relatives comparées au groupe de référence Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe		
Pondération	45 % des actions attribuées	45 % des actions attribuées	10 % des actions attribuées
Acquisition	• Taux de croissance organique le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % des actions livrées • Taux de croissance en 2e position : 75 % des actions livrées • Taux de croissance en 3e position : 50 % ou 30 % des actions livrées selon l'écart avec le 2e : si l'écart est faible (<10 %), 50 % des actions seront livrées et si l'écart est important (>15 %), 30 % des actions seront livrées. Entre 10 % et 15 % d'écart, le pourcentage d'actions pouvant être livrées relèvera du jugement du Comité de rémunération et accord du Conseil de surveillance	• Taux de marge opérationnelle le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % des actions livrées • Taux de marge en 2e position : 75 % des actions livrées • Taux de marge en 3e position : 50 % ou 30 % des actions seront livrées selon l'écart avec le 2e : si l'écart est faible (<10 %), 50 % des actions seront livrées et si l'écart est important (>15 %), 30 % des actions seront livrées. Entre 10 % et 15 % d'écart, le pourcentage d'actions pouvant être livrées relèvera du jugement du Comité de rémunération et accord du Conseil de surveillance	• 100 % des actions attribuées seront livrées si la condition de performance liée à la RSE est réalisée : au moins 40 % de femmes dans les comités exécutifs du Groupe, des Solutions, et des grands pays.
Période de performance	Période de trois ans à l'issue de laquelle les performances sont calculées		

Exigence des critères

Publicis Groupe s'efforce de retenir des critères à la fois adaptés, transparents et exigeants. Ces critères reposent sur une appréciation quantifiable et relative de la performance (incitant les dirigeants de Publicis Groupe à délivrer les meilleurs chiffres du marché) ainsi que sur une transparence totale, les résultats étant mesurés sur la base de données publiques. Ce choix permet aux plans d'être un outil de motivation et de fidélisation des dirigeants de Publicis Groupe. Les taux d'atteinte historiques des conditions de performance pour les différents plans mis en place démontrent la pertinence des critères retenus ainsi que leur extrême exigence, ce qui permet un alignement sur le long terme avec les intérêts du Groupe et des actionnaires.

À titre d'illustration, les taux d'atteinte des conditions de performance des plans attribués en 2013, 2016 et 2019 démontrent que les attributions sont fondées sur des conditions contraignantes et qu'elles sont alignées sur le long terme avec les intérêts des actionnaires.

Plan	2013-2015 LionLead2	2013-2015 LTIP Directoire	2016-2018 LTIP Directoire	2016-2018 LionLead3	2019-2021 LTIP Directoire
Taux d'atteinte	50 %	53,2 %	50 %	75 %	68,5 %[1]

(1) La performance est de 68,50 % compte tenu des résultats suivants: (i) la croissance organique comparée aux pairs : atteinte partielle (13,50 %), (ii) le taux de marge opérationnelle par rapport aux pairs: atteint (45 %) et (iii) RSE : atteint (10 %).

Les actions des plans LTIP Directoire 2019-2021 seront livrées le 14 juin 2022. Compte tenu du taux d'atteinte des conditions de performance, le nombre d'actions à livrer correspond à 41 100 pour M. Arthur Sadoun, 20 600 pour M. Jean-Michel Etienne[1], 13 700 pour Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et 34 250 pour M. Steve King. Les actions des plans LTIP 2021 Directoire, LTIP 2022 Membres du Directoire et LTIP 2022 Président du Directoire seront livrées, après validation finale et expertise externe des conditions de performance, le 18 mars 2024 s'agissant du plan LTIP 2021 Directoire et le 19 mars 2025 s'agissant des plans LTIP 2022 Membres du Directoire et LTIP 2022 Président du Directoire.

Stabilité des conditions de performance

Le Conseil de surveillance considère qu'une constance dans les conditions de performance contribue à la création de valeur sur le long terme. C'est la raison pour laquelle, les critères d'appréciation relatifs à la croissance organique du revenu et du taux de marge opérationnelle du Groupe sont utilisés depuis 2003 dans les programmes de rémunération long terme et les parts variables annuelles. Le Conseil de surveillance a choisi d'utiliser ces deux critères, incontournables dans le secteur, afin de souligner l'importance de ces indicateurs prioritaires et moteur de la viabilité financière et de la rentabilité du Groupe. Il s'agit de s'assurer que les gains à court terme ne soient pas réalisés au détriment des résultats à long terme. Pour le Président du Directoire, le critère TSR (*Total Shareholder Return*), en ligne avec les attentes des actionnaires, a été retiré des objectifs de la rémunération variable annuelle pour être introduit dans les objectifs du LTIP et évalué sur une période de trois ans par rapport aux société du CAC 40, et un critère lié à la gestion des Talents introduit en complément des critères Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), compte tenu du caractère stratégique et matériel de cet enjeu pour Publicis Groupe.

Conformément au code Afep-Medef révisé en juin 2018, des critères RSE ont été introduits depuis 2019.

Unicité des conditions de performance

Les conditions de performance utilisées sont les mêmes pour tous les programmes de rémunération à long terme du Groupe, qu'ils concernent les membres du Directoire ou les autres dirigeants, à l'exception de l'introduction, pour le Président du Directoire, d'un critère de performance lié au TSR (*Total Shareholder Return*) et d'éléments liés à la gestion des Talents. L'objectif principal est d'aligner les intérêts de toute l'équipe de direction avec les objectifs stratégiques du Groupe.

Période d'acquisition

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

Condition de présence

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

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

Niveau maximum d'attribution

Les attributions d'actions Publicis Groupe aux membres du Directoire sont soumises à un plafond global de 0,3 % du capital social de la Société, lequel concerne aussi les options de souscription et d'achat d'actions. À titre informatif, ce plafond est loin d'être atteint. Le nombre total d'actions attribuées avant performance dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2021 dans sa vingt-deuxième résolution représente aujourd'hui 0,05 % du capital social (en tenant compte des attributions réalisées en mars 2022).

Obligation de détention des actions

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

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

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

Dans cette hypothèse, les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions seraient soumises à au moins deux conditions de performance et mesurées sur trois années. Le prix de souscription ou d'achat des actions ne serait pas inférieur à la moyenne des premiers cours côtés de l'action de Publicis Groupe sur le marché réglementé d'Euronext Paris aux vingt séances de bourse précédant le jour où les options seraient consenties, arrondi à l'euro inférieur, ni, en ce qui concerne les options d'achat, au cours moyen d'achat des actions auto-détenues par la Société, arrondi à l'euro inférieur.

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

Régime de retraite

Un régime de retraite supplémentaire à prestations définies serait introduit au profit du Président du Directoire à compter du 1er janvier 2022, lequel représenterait selon la performance constatée, entre 1 % et 2,5 % de la rémunération annuelle de référence (voir section 3.2.1.5 du présent document).

(1) Le nombre d'actions indiqué pour M. Jean-Michel Etienne résulte du prorata validé par le Conseil de surveillance du 13 septembre 2021 (sur proposition du Comité de rémunération) en accord avec la politique de rémunération. En 2019, il avait été décidé de lui attribuer 40 000 actions sous conditions de présence et de performance couvrant les exercices 2019, 2020 et 2021. Par application du prorata, 30 073 actions demeureraient livrables à M. Jean-Michel Etienne, ce qui donne 20 600 actions après application des résultats de performance de 68,5 %.

Le membre du Directoire lié par un contrat de travail anglais, bénéficie déjà du régime de retraite mis en place par le Groupe au Royaume-Uni pour les dirigeants de son niveau.

Le Groupe a mis en place par accord collectif un Plan d'Épargne Retraite Collectif (PERECO) le 19 octobre 2021 et, à compter du 1er janvier 2022, un Plan d'Épargne Retraite Obligatoire (PER O). Ces dispositifs de droit commun sont automatiquement ouverts, sous conditions, aux collaborateurs du Groupe. Les membres du Directoire en France, liés par un contrat de travail et dépendants du régime français de sécurité sociale peuvent bénéficier de ces régimes dans les mêmes conditions que les collaborateurs en France.

Régime collectif de prévoyance et de frais de santé

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

Assurance chômage des chefs et dirigeants d'entreprise

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

Contrat de travail

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

Indemnité de départ

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

Les éléments détaillés des indemnités de départ sont explicités à la section 3.2.1.5 pour le Président du Directoire et dans les sections 3.2.1.6 à 3.2.1.8 pour les autres membres du Directoire.

Engagement de non-concurrence

Les membres du Directoire peuvent être tenus par un engagement de non-concurrence et bénéficier, en contrepartie, d'une indemnité de non-concurrence en conformité avec la législation en vigueur et le code Afep-Medef. Le Conseil de surveillance se réserve le droit de renoncer à cet engagement. Conformément audit code, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder vingt-quatre mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable annuelle). Il est également rappelé que, en application de l'article R. 22-10-18, III du Code de commerce, le versement de l'indemnité est exclu dès lors que l'intéressé fait valoir ses droits à la retraite.

Autres éléments

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

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

Les éléments détaillés et chiffrés de la politique de rémunération sont explicités à la section 3.2.1.5 pour le Président du Directoire et dans les sections 3.2.1.6 à 3.2.1.8 pour les autres membres du Directoire.

Modification de la composition du Directoire

Dans le cas où un nouveau Directoire serait nommé, ou un nouveau membre viendrait à rejoindre le Directoire, la politique de rémunération applicable aux membres du Directoire décrite ci-dessus leur serait applicable. Le Conseil de surveillance sera néanmoins autorisé à décider temporairement certains ajustements destinés à tenir compte, en particulier, du profil ou de l'expérience du ou des nouveaux membre(s). Le Conseil de surveillance se prononcera sur avis du Comité de rémunération dans la stricte mesure requise par la situation et uniquement concernant les points de la politique de rémunération en vigueur qui se révèleraient manifestement inadaptés à la situation du dirigeant nouvellement nommé.

Faculté d'ajustement

En plus de la faculté de dérogation prévue au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-26 III du Code de commerce et afin d'assurer que l'application de la politique de rémunération reflète tant la performance du Président et des membres du Directoire que celle du Groupe, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération, pourra tenir compte, le cas échéant, de certaines circonstances imprévisibles et particulières susceptibles d'altérer l'appréciation de la performance du Président du Directoire et des membres du Directoire, telles que, par exemple, une modification substantielle du périmètre du Groupe ou des missions confiées à un dirigeant, un évènement majeur affectant les marchés ou des changements structurels affectant notre industrie.

Dans ce cadre et de manière exceptionnelle, le Conseil de surveillance se réserve la possibilité de décider d'un ajustement spécifique et discrétionnaire des critères de performance (poids, seuils de déclenchement, cibles, objectifs, ...) attachés à la rémunération variable annuelle, tant à la hausse qu'à la baisse, et dans la limite du plafond fixé pour ces composantes dans la politique de rémunération. Il est précisé que le Conseil de surveillance tiendra compte, dans son appréciation, des performances réelles du Président ou des membres du Directoire concernés, au regard de l'impact favorable ou défavorable sur la performance globale du Groupe, du positionnement relatif du Groupe par rapport à ses concurrents

et des rétributions versées aux actionnaires et aux collaborateurs sur la période.

Dans l'hypothèse où le Conseil de surveillance viendrait à faire usage de cette clause d'ajustement, il communiquerait toute information utile concernant l'ajustement proposé. Ces informations figureraient également au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise qui sera présenté à l'Assemblée générale des actionnaires.

3.2.1.5 Politique de rémunération applicable au Président du Directoire

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

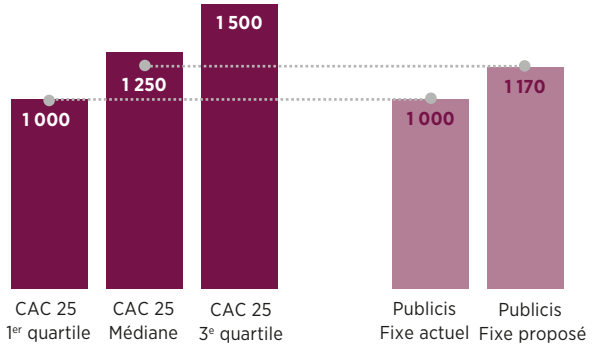
Rémunération fixe

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

Dans le cadre d'une revue régulière des pratiques de rémunération du Groupe par rapport aux rémunérations au sein du CAC 40 et d'un groupe de sociétés comparables du même secteur, le Comité de rémunération a constaté un creusement significatif des écarts de rémunération. En effet, la rémunération fixe du Président du Directoire se situe en dessous de la médiane d'un groupe de référence du CAC 40 [(1)] (ci-après "CAC 25") et des sociétés évoluant dans le même secteur (WPP, Omnicom et IPG).

Le Comité de rémunération a par ailleurs constaté l'extension des responsabilités et missions de M. Arthur Sadoun à la suite des acquisitions récentes et du déploiement de nouvelles activités notamment dans le domaine du digital. Au-delà des excellentes performances financières du Groupe (y compris l'augmentation de 30 % du dividende depuis 2017), il convient de souligner l'augmentation globale de la rémunération médiane des salariés d'environ 15 % de 2017 à 2021 (sur un périmètre élargi France, Royaume-Uni et Etats-Unis) ainsi que celles des membres du *Management Committee* dans les mêmes proportions (leur rémunération étant revue tous les 24 mois) et les mesures fortes mesures déployées en faveur de tous les collaborateurs, à tous les niveaux, et plus particulièrement dans le contexte de la pandémie.

Le Conseil de surveillance du 17 mars 2022, sur proposition du Comité de rémunération, a décidé de revoir la rémunération de M. Arthur Sadoun, Président du Directoire. Cette révision a fait l'objet d'un travail minutieux mené par le Comité de rémunération qui s'est appuyé sur les conseils et analyses comparatives d'un cabinet spécialisé. La rémunération de M. Arthur Sadoun n'avait pas été revue depuis 2017, les résultats obtenus par le Groupe sur tous les plans démontrent, s'il en était besoin, que l'entreprise est très bien dirigée et performe parmi les meilleures du secteur sur tous les plans. Ainsi, la rémunération fixe est portée de 1 000 000 euros à 1 170 000 euros, soit 17 % de hausse. L'analyse de la rémunération fixe de M. Arthur Sadoun en comparaison avec celles de ses pairs du CAC 25 (tel qu'illustré ci-dessous) ainsi qu'avec celles des dirigeants des principaux concurrents de Publicis Groupe, à savoir WPP, Omnicom et IPG, montre que, même après cette augmentation, la rémunération fixe demeure sous la médiane du CAC 25 et à la médiane du groupe de sociétés comparables (WPP, Omnicom et IPG), en sachant que la rémunération totale de M. Arthur Sadoun reste largement très inférieure à celle des dirigeants du groupe de sociétés comparables.



Cette augmentation de la rémunération fixe sera effective au 1er janvier 2022, sous réserve de l'approbation de la politique de rémunération par l'Assemblée générale des actionnaires.

(1) Les sociétés retenues pour le groupe de référence (CAC 25) sont Air liquide, Alstom, Bouygues, Capgemini, Carrefour, Danone, Dassault Systèmes, Engie, EssilorLuxottica, Kering, Legrand, L'Oréal, LVMH, Orange, Pernod Ricard, Renault, Safran, Saint Gobain, Sanofi, Schneider Electric, Teleperformance, TotalEnergies, Veolia, Vinci et Vivendi. Ce panel de sociétés a été défini en excluant les services financiers, les groupes basés à l'étranger, les groupes de petite taille, les entreprises à la politique de rémunération influencée par l'Etat et les sociétés ayant une gouvernance particulière.

Rémunération variable annuelle

Le Président du Directoire bénéficie d'une rémunération variable annuelle en fonction de l'atteinte des objectifs fixés comme suit.

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a retenu des critères de performance plus exigeants pour déterminer la rémunération variable de M. Arthur Sadoun au titre de l'exercice 2022.

La part variable de la rémunération de M. Arthur Sadoun, est maintenue à un montant cible pouvant représenter jusqu'à 200 % de sa rémunération fixe. La part variable de la rémunération de M. Arthur Sadoun est fondée, pour l'exercice 2022, sur :

- trois critères financiers à hauteur de 85 % du poids global des critères, à savoir la croissance organique du revenu du Groupe, la marge opérationnelle et le *Free cash-flow*.

  Ces critères financiers ont été choisis par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, car ils sont exigeants et expriment au mieux la qualité des performances de l'entreprise. Mesurés pour deux d'entre eux partiellement par rapport aux principaux concurrents de Publicis Groupe (croissance organique et marge opérationnelle), ils incitent à la surperformance. A cet égard, la rémunération variable pour les deux critères absolus, concernant la croissance organique et la marge opérationnelle, pourrait être augmentée si les objectifs sont dépassés avec toutefois un plafonnement à 20 % sur chacun de ces deux critères.

  L'introduction d'un objectif de surperformance sur les critères absolus de croissance organique et de marge opérationnelle est alignée avec la politique actuelle du Groupe sur les rémunérations variables applicables aux membres du *Management Committee* et aux autres dirigeants clés du Groupe qui permet déjà de rétribuer la surperformance.

- un critère individuel quantifiable non financier à hauteur de 15 % du poids global fondé sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

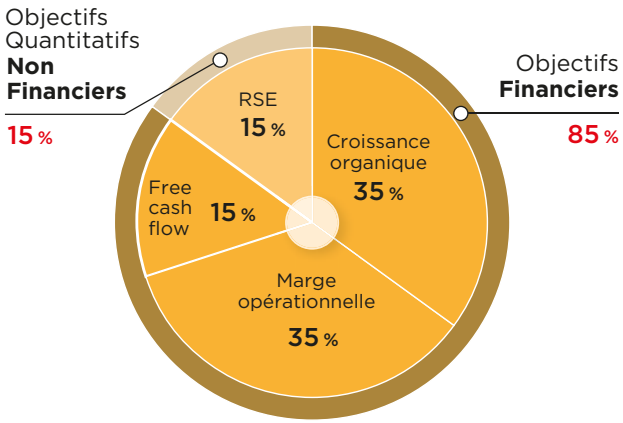
Tous ces critères, fixés à l'avance, sont quantifiés et reposent sur des objectifs chiffrés et rendus publics, à l'exception de ceux qui sont stratégiques et confidentiels. Tous ces critères sont proposés par le Comité de rémunération et validés par le Conseil de surveillance.

Le Comité évalue, dans le plus grand détail, la performance pour chaque objectif et chaque critère.

		Niveaux d'atteinte de la Performance			Echelle d'acquisition (linéraire entre le Seuil et le Maximum)		
Critères de Performance	**Poids**	**Seuil**	**Cible**	**Maximum**	**Seuil**	**Cible**	**Maximum**
Croissance organique du revenu du Groupe	**35 %**						
• Croissance organique du revenu du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2022	17,5 %	objectif - *x* bp[1]	objectif	objectif +y bp[1]	80 %	100 %	120 %
• Croissance organique du revenu du Groupe comparée à la moyenne pondérée du taux de croissance organique d'un groupe de référence composé des trois autres principaux groupes mondiaux de communication à savoir Omnicom, WPP et IPG	17,5 %	= moyenne	#1	#1	80 %	100 %	100 %
Marge Opérationnelle	**35 %**						
• Marge Opérationnelle du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2022	17,5 %	<objectif	objectif	objectif +z bp[1]	0 %	100 %	120 %
• Marge opérationnelle comparée à celle d'un groupe de référence composé des trois autres principaux groupes mondiaux de communication à savoir Omnicom, WPP et IPG	17,5 %	#2	#1	#1	80 %	100 %	100 %
Free cash-flow sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2022	**15 %**	> à 2021	> à 2021	> à 2021	100 %	100 %	100 %
RSE - l'évaluation de la progression de la politique RSE est effectuée au regard des trajectoires sur les priorités suivantes :	**15 %**						
• Diversité, Egalité et Inclusion : la trajectoire vise 45 % de femmes parmi les dirigeants clés en 2025 avec un point de passage indicatif à 42 % à fin 2022	7,5 %	≈ 42 %	≈ 42 %	≈ 42 %	100 %	100 %	100 %
• Lutte contre le dérèglement climatique : la trajectoire vise 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030 avec un point de passage indicatif à +14 % environ à fin 2022 par rapport à 2021	7,5 %	≈ +14 %	≈ +14	≈ +14 %	100 %	100 %	100 %
TOTAL	**100 %**			**TOTAL**	**72 %**	**100 %**	**107 %**

(1) Information stratégique et confidentielle qui ne peut être communiquée. Pour la croissance organique et la marge opérationnelle, les seuils et cibles sont supérieurs à la *guidance* donnée au marché le 19 février 2022.

ARTHUR SADOUN
Rémunération variable annuelle cible 2022



Rémunération variable long terme en actions

Le Président du Directoire bénéficie d'une rémunération variable à long terme en actions en fonction de l'atteinte des objectifs fixés comme suit.

Publicis Groupe a décidé de mettre en place chaque année un plan en actions pour le management et certains salariés clés du Groupe. En tant que Président du Directoire, M. Arthur Sadoun est éligible à ce plan depuis 2021. Dans le cadre du "LTIP 2021 Directoire", le nombre d'actions susceptibles d'être livrées à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans (sauf en cas de décès ou d'invalidité), soit en mars 2024, dépendra – pour 90 % des actions attribuées – de la performance financière moyenne atteinte par Publicis Groupe au cours d'une période de trois ans (2021-2023), comparée à la performance financière des sociétés d'un groupe de référence constitué de WPP, Omnicom, IPG et Publicis Groupe, et par ailleurs, de deux conditions liées à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise pour 10 % des actions attribuées.

A compter de 2022, le nombre d'actions susceptibles d'être livrées à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans (sauf en cas de décès ou d'invalidité), soit en 2025 dans le cadre du "LTIP 2022 Président du Directoire", dépendra :

- pour 35 % des actions attribuées de la croissance organique en comparaison avec un groupe de référence composé de Publicis Groupe et des trois autres principaux groupes mondiaux de communication à savoir WPP, Omnicom et IPG au cours d'une période de trois ans (2022-2024),
- pour 35 % des actions attribuées, de la marge opérationnelle en comparaison avec un groupe de référence composé de Publicis Groupe et des trois autres principaux groupes modiaux de communication à savoir WPP, Omnicom et IPG au cours d'une période de trois ans (2022-2024),
- pour 15 % des actions attribuées, du TSR (*Total Shareholder Return*) comparé à la médiane du CAC 40 sur une période de trois ans (2022-2024),
- pour 15 % des actions attribuées de conditions liées à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et à la gestion des Talents.

Par ailleurs, M. Arthur Sadoun bénéficie également du LTIP Directoire 2019-2021 dont les actions seront livrées le 14 juin 2022.

Dans chacun des plans, pour autant que les conditions de performance soient atteintes, le droit à la livraison des actions est soumis à une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition. Le détail de ces plans est présenté en section 3.2.1.4.

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

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

Analyse de la rémunération de M. Arthur Sadoun

L'analyse de la rémunération de M. Arthur Sadoun en comparaison avec celles de ses pairs du CAC 25 [(1)] ainsi qu'avec celles des dirigeants des principaux concurrents de Publicis Groupe, à savoir WPP, Omnicom et IPG, montre que, même après prise en compte des augmentations susceptibles de résulter de l'adoption de la politique 2022, le positionnement de la rémunération totale maximum de M. Arthur Sadoun au sein du CAC 25 demeurerait inchangé (entre la médiane et le 3e quartile) et resterait en dernière position par rapport à celle des principaux concurrents. Sa rémunération globale demeurerait ainsi en ligne avec la philosophie retenue par le Comité de rémunération et le Conseil de surveillance.

Il convient de souligner que l'objectif du Comité de rémunération n'est pas de s'aligner sur des pratiques de rémunération variable parfois drastiquement éloignées mais de pouvoir objectivement positionner le Groupe par rapport à des concurrents directs.

Avantages en nature

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

(1) Les sociétés retenues pour le groupe de référence (CAC 25) sont Air liquide, Alstom, Bouygues, Capgemini, Carrefour, Danone, Dassault Systèmes, Engie, EssilorLuxottica, Kering, Legrand, L'Oréal, LVMH, Orange, Pernod Ricard, Renault, Safran, Saint Gobain, Sanofi, Schneider Electric, Teleperformance, TotalEnergies, Veolia, Vinci et Vivendi. Ce panel de sociétés a été défini en excluant les services financiers, les groupes basés à l'étranger, les groupes de petite taille, les entreprises à la politique de rémunération influencée par l'Etat et les sociétés ayant une gouvernance particulière.

Régime collectif de prévoyance et de frais de santé

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

Régime de retraite supplémentaire

Le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité, a décidé le 17 mars 2022, que M. Arthur Sadoun puisse bénéficier d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies dans le cadre de l'article L.137-11-2 du Code de la sécurité sociale. Ce régime ayant pour objet de permettre la constitution d'une retraite supplémentaire complétant la retraite des régimes obligatoires et servie sous forme de rente viagère additive. Les droits à rente seraient accordés, et les cotisations correspondantes calculées, en fonction d'un âge de référence de liquidation égal à 67 ans.

La date d'effet du régime serait fixée au 1er janvier 2022, étant entendu que le Groupe peut mettre fin à son engagement à tout moment. Par ailleurs, en cas de départ du Groupe, M. Arthur Sadoun conserverait les droits annuels ayant été acquittés jusqu'à son départ.

Les droits à rente seraient acquis annuellement selon les règles suivantes :

- Limite basse du taux de prestation définie : 1 % de la rémunération de référence, par année de présence en tant que bénéficiaire du présent régime, si les critères de performance de la rémunération variable annuelle définis par le Conseil de surveillance, sont atteints à hauteur de 50 %.
- Limite haute du taux de prestation définie : 2,5 % de la rémunération de référence, par année de présence en tant que bénéficiaire du présent régime, si les critères de performance de la rémunération variable annuelle définis par le Conseil de surveillance sont atteints à hauteur de 75 %.
- Entre 1 % et 2,5 % de la rémunération de référence, par année de présence en tant que bénéficiaire du présent régime, *au prorata* de l'atteinte des objectifs définis par les critères de performance de la rémunération variable annuelle entre les deux limites fixées ci-avant.

Le cumul des points de pourcentage appliqués durant l'ensemble de la carrière et tous employeurs confondus serait plafonné à 30 points. En cas d'atteinte de ce plafond, tous employeurs confondus, aucun droit supplémentaire ne pourrait être obtenu au titre du régime mis en place.

La rémunération annuelle de référence pris en compte pour le calcul des droits à rente acquis chaque année serait composé des éléments suivants :

- Rémunération fixe annuelle,
- Rémunération variable annuelle due en application de l'atteinte des critères de performance.

En tout état de cause, la rémunération annuelle de référence ne pourrait excéder un montant plafonné supérieur à 60 fois le Plafond Annuel de la Sécurité Sociale (PASS).

Contrat de travail

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

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

Indemnité de départ

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

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

Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *prorata temporis* le droit aux actions de performance qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné (conformément à la décision du Conseil de surveillance du 25 novembre 2020).

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

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

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

A titre informatif, il est rappelé que ces engagements avaient fait l'objet d'une autorisation de la part du Conseil de surveillance en date du 12 septembre 2018 et d'une approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 dans sa cinquième résolution, au titre des engagements anciennement soumis à la procédure des conventions réglementées.

Engagement de non-concurrence

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

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

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

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

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

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

Il est rappelé que la politique de rémunération de M. Arthur Sadoun en tant que Président du Directoire au titre de l'exercice 2021 ainsi que les éléments versés ou attribués en 2020 à M. Arthur Sadoun ont été approuvés à 90,12 % et 88,33 % par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2021 (onzième et seizième résolutions) en application, respectivement, des articles L. 22-10-26 II et L. 22-10-34 II du Code de commerce (vote *ex ante* et *ex post*).

La politique de rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice 2022 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2022 dans sa neuvième résolution en application du II de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce.

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

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

Rémunération annuelle fixe

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

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

- le périmètre de responsabilités de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner en tant que Secrétaire Générale du Groupe qui comprend notamment la fonction juridique et la Gouvernance, les ressources humaines, l'audit interne, le contrôle interne, la gestion interne des risques et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) ;
- les pratiques de rémunération observées en France pour ce niveau de fonction et sur le secteur d'activité de Publicis Groupe pour ce niveau de fonction à l'international.

Rémunération variable annuelle

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre de l'exercice 2022.

La part variable de la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de sa rémunération fixe, est fondée, pour l'exercice 2022 sur :

- deux critères liés à la performance financière du Groupe, chacun étant pris à égalité, pour 30 % de la part variable, à savoir la croissance organique et la marge opérationnelle. Pour se rapprocher des modalités de rémunération variable des autres dirigeants du Groupe, la rémunération variable pour ces deux critères relatifs à la croissance organique et à la marge opérationnelle, pourrait être augmentée si les objectifs sont dépassés avec toutefois un plafonnement à 20 % sur chacun de ces deux critères ;
- quatre critères individuels quantifiables, financiers et non financiers, en ligne avec ses principaux domaines de responsabilités, pour 70 % de la part variable :
  - audit : 20 %, exécution du plan annuel d'audit soumis au Comité d'audit,
  - frais de personnel : 20 %, sur la base de l'objectif de "*fixed personnel costs* et *freelances costs* / revenu" dans le budget annuel validé par le Conseil de surveillance en mars 2022,
  - juridique : 10 %, formation des collaborateurs à la Conformité et impact financier positif du département juridique sur les litiges, et
  - RSE: 20 %, lutte contre le dérèglement climatique et Diversité, Egalité et Inclusion.

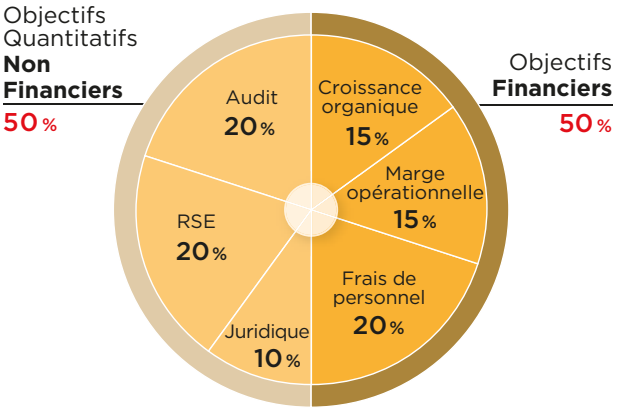
  Tous ces critères, fixés à l'avance, sont quantifiés et reposent sur des objectifs chiffrés et rendus publics, à l'exception de ceux qui sont stratégiques et confidentiels. Tous ces critères sont proposés par le Comité de rémunération et validés par le Conseil de surveillance.

  Le Comité évalue, dans le plus grand détail, la performance pour chaque objectif et chaque critère.

		Niveaux d'atteinte de la Performance			Echelle d'acquisition (linéraire entre le Seuil et le Maximum)		
Critères de Performance	**Poids**	**Seuil**	**Cible**	**Maximum**	**Seuil**	**Cible**	**Maximum**
Croissance organique du revenu du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2022	**15 %**	objectif - *x* bp[1]	objectif	objectif +y bp[1]	80 %	100 %	120 %
Marge opérationnelle (la plus élevée du marché comparée à celle d'un groupe de référence composé des trois autres principaux groupes mondiaux de communication à savoir Omnicom, WPP et IPG)	**15 %**	#2	#1	#1 et objectif +z bp[1]	50 %	100 %	120 %
Audit - exécution du plan validé par le Comité d'audit en novembre 2021 : 68 missions d'audit planifiées (audits d'entités ; IT ; travaux ; dans le respect des règles IFACI)	**20 %**	≥80% de l'objectif	objectif	objectif	80 %	100 %	100 %
Frais de personnel - sur la base de l'objectif de "*fixed personnel costs* et *freelances costs* / revenu" dans le budget annuel validé par le Conseil de surveillance en mars 2022	**20 %**	objectif[1]	objectif[1]	objectif[1]	100 %	100 %	100 %
Juridique	**10 %**						
• Nombre de personnes formées à la Conformité	5 %	≥80% de l'objectif	objectif	objectif	80 %	100 %	100 %
• Impact financier positif du département juridique sur les litiges (différence entre les sommes payées auxquelles s'ajoutent les frais d'avocats et les sommes réclamées)	5 %	objectif [1]	objectif [1]	objectif [1]	100 %	100 %	100 %
RSE - l'évaluation de la progression de la politique RSE est effectuée au regard des trajectoires sur les priorités suivantes :	**20 %**						
• Diversité, Egalité et Inclusion : la trajectoire vise 45 % de femmes parmi les dirigeants clés en 2025 avec un point de passage indicatif à 42 % à fin 2022	10 %	≈ 42 %	≈ 42 %	≈ 42 %	100 %	100 %	100 %
• Lutte contre le dérèglement climatique : la trajectoire vise 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030 avec un point de passage indicatif à +14 % environ à fin 2022 par rapport à 2021	10 %	≈ +14 %	≈ +14 %	≈ +14 %	100 %	100 %	100 %
TOTAL	**100 %**			**TOTAL**	**84,5 %**	**100 %**	**106 %**

(1) Information stratégique et confidentielle qui ne peut être communiquée. Pour la croissance organique et la marge opérationnelle, les seuils et cibles sont supérieurs à la *guidance* donnée au marché le 19 février 2022.

ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER
Rémunération variable annuelle cible 2022



Rémunération variable long terme en actions

Publicis Groupe a décidé de mettre en place chaque année un plan en actions pour le management et certains salariés clés du Groupe. En tant que membre du Directoire, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner est éligible à ce plan depuis 2021. Dans le cadre de ce plan, le nombre d'actions susceptibles d'être livrées à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans (sauf en cas de décès ou d'invalidité), soit en mars 2024 en ce qui concerne « LTIP 2021 Directoire » et mars 2025 en ce qui concerne le « LTIP 2022 Membres du Directoire », dépendra – pour 90 % des actions attribuées – de la performance financière moyenne atteinte par Publicis Groupe au cours d'une période de trois ans (2021-2023 s'agissant du « LTIP 2021 Directoire » et 2022-2023 s'agissant du « LTIP 2022 Membres du Directoire »), comparée à la performance financière des sociétés d'un groupe de référence constitué de WPP, Omnicom, IPG et Publicis Groupe, et par ailleurs, de deux conditions liées à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise pour 10 % des actions attribuées.

Par ailleurs, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner bénéficie également du LTIP Directoire 2019-2021 dont les actions seront livrées le 14 juin 2022.

Dans chacun des plans, pour autant que les conditions de performance soient atteintes, le droit à la livraison des actions est soumis à une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition. Le détail de ces plans est présenté en section 3.2.1.4.

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

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

Avantages en nature

Utilisation de l'un des véhicules de société.

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

Régime collectif de prévoyance, de frais de santé et de retraite

Mme Anne-Gabrielle Heilbronner bénéficie de la couverture applicable aux dirigeants relevant du régime français. Mme Anne-Gabrielle Heilbronner peut bénéficier des régimes de PERECO et de PER O ouverts, sous conditions, aux collaborateurs du Groupe en France liés par un contrat de travail.

Contrat de travail

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

Indemnité de départ

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

Sous réserve que Mme Anne-Gabrielle Heilbronner ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable versée). Elle aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achat d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *prorata temporis* le droit aux actions de performance, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné (conformément à la décision du Conseil de surveillance du 25 novembre 2020).

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

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

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

A titre informatif, il est rappelé que ces engagements avaient fait l'objet d'une autorisation de la part du Conseil de surveillance en date du 12 septembre 2018 et d'une approbation par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 mai 2019 dans sa septième résolution au titre des engagements anciennement soumis à la procédure des conventions réglementées.

Engagement de non-concurrence

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

Il est rappelé que la politique de rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2021 ainsi que les éléments versés ou attribués en 2020 à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner ont été approuvés à 91,39 % et 96,52 % par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2021 (treizième et dix-huitième résolutions) en application, respectivement, des articles L. 22-10-26 II et L. 22-10-34 II du Code de commerce (vote *ex ante* et *ex post*).

La politique de rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre de l'exercice 2022 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires du 25 mai 2022 dans sa dixième résolution en application du II de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce.

3.2.1.7 Politique de rémunération applicable à M. Steve King, membre du Directoire

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

Rémunération annuelle fixe

La rémunération fixe brute annuelle de M. Steve King depuis le 1er juin 2017 est de 900 000 livres sterling, soit 1 048 077 euros.

Sa rémunération est déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 £ = 1,16453 € en 2021.

Rémunération variable annuelle

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de M. Steve King au titre de l'exercice 2022.

La part variable de la rémunération de M. Steve King, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 160 % de sa rémunération fixe, est fondée, pour l'exercice 2022 sur :

- deux critères liés à la performance financière du Groupe, chacun étant pris à égalité, pour 30 % de la part variable, à savoir la croissance organique et la marge opérationnelle. Pour se rapprocher des modalités de rémunération variable des autres dirigeants du Groupe, la rémunération variable pour ces deux critères relatifs à la croissance organique et à la marge opérationnelle, pourrait être augmentée si les objectifs sont dépassés avec toutefois un plafonnement à 20 % sur chacun de ces deux critères ;
- six critères individuels financiers et non financiers en lien avec son rôle au sein de l'Europe (dont cinq encadrés par des objectifs quantitatifs et un étant un objectif qualitatif précisément défini), pour 60 % de la part variable :
  - croissance organique sur la base du *Target* (cible) au-delà du *Commitment* : 15 % (10 % en cas d'atteinte du *Commitment* (budget annuel), sur la base de l'objectif validé par le Conseil de Surveillance en mars 2022,
  - marge : 15 %, sur la base de l'objectif validé par le Conseil de Surveillance en mars 2022,
  - contrôle des coûts des services globaux : 10 %, sur la base de l'objectif validé par le Conseil de Surveillance en mars 2022,
  - qualité des services globaux : 5 %,
  - génération de trésorerie : 5 %, sur la base de l'objectif validé par le Conseil de Surveillance en mars 2022, et
  - Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) au niveau européen (10 %).
- RSE au niveau global (10 %).

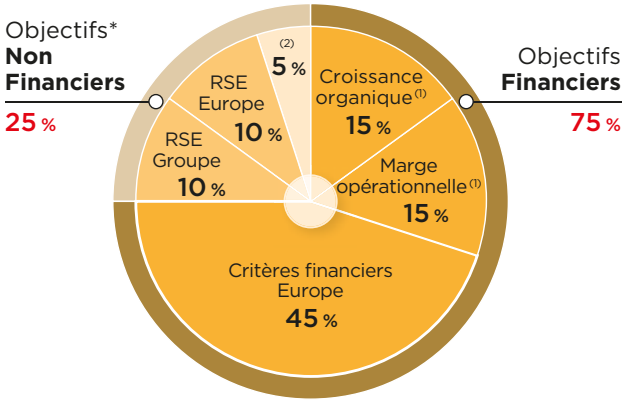
Tous ces critères, fixés à l'avance, sont quantifiés et reposent sur des objectifs chiffrés et rendus publics, à l'exception de ceux qui sont stratégiques et confidentiels. Tous ces critères sont proposés par le Comité de rémunération et validés par le Conseil de surveillance.

Le Comité évalue, dans le plus grand détail, la performance pour chaque objectif et chaque critère.

		Niveaux d'atteinte de la Performance			Echelle d'acquisition (linéraire entre le Seuil et le Maximum)		
Critères de Performance	**Poids**	**Seuil**	**Cible**	**Maximum**	**Seuil**	**Cible**	**Maximum**
Croissance organique du revenu du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2022	**15 %**	objectif -*x* bp[1]	objectif	objectif +y bp[1]	80 %	100 %	120 %
Marge opérationnelle du Groupe (la plus élevée du marché comparée à celle d'un groupe de référence composé des trois autres principaux groupes mondiaux de communication à savoir Omnicom, WPP et IPG)	**15 %**	#2	#1	#1 et objectif +z bp[1]	50 %	100 %	120 %
Croissance organique - Europe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2022	**15 %**	objectif -*x'* bp[1]	objectif	objectif +y' bp[1]	80 %	100 %	100 %
Marge opérationnelle - Europe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2022	**15 %**	objectif	objectif	objectif	100 %	100 %	100 %
Contrôle des coûts des services globaux sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2022	**10 %**	objectif -*x''* bp[1]	objectif	objectif +y'' bp[1]	80 %	100 %	100 %
Qualité des services globaux Gestion du plan de développement des outils, modules et plateformes des Services Globaux permettant un impact direct sur la croissance du revenu	**5 %**	objectif	objectif	objectif	100 %	100 %	100 %
Génération de trésorerie sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2022	**5 %**	objectif -x''' bp[1]	objectif	objectif +y''' bp[1]	80 %	100 %	100 %
RSE au niveau européen - l'évaluation de la progression de la politique RSE est effectuée au regard des trajectoires sur les priorités suivantes :	**10 %**						
• Diversité, Egalité et Inclusion : la trajectoire vise 45% de femmes parmi les dirigeants clés en 2025 avec un point de passage indicatif à 42% à fin 2022	5 %	≈ 42 %	≈ 42 %	≈ 42 %	100 %	100 %	100 %
• Lutte contre le dérèglement climatique : la trajectoire vise 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030 avec un point de passage indicatif à +14 % environ à fin 2022 par rapport à 2021	5 %	≈ +14 %	≈ +14 %	≈ +14 %	100 %	100 %	100 %
RSE au niveau global - l'évaluation de la progression de la politique RSE est effectuée au regard des trajectoires sur les priorités suivantes :	**10 %**						
• Diversité, Egalité et Inclusion : la trajectoire vise 45 % de femmes parmi les dirigeants clés en 2025 avec un point de passage indicatif à 42 % à fin 2022	5 %	≈ 42 %	≈ 42 %	≈ 42 %	100 %	100 %	100 %
• Lutte contre le dérèglement climatique : la trajectoire vise 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030 avec un point de passage indicatif à +14 % environ à fin 2022 par rapport à 2021	5 %	≈ +14 %	≈ +14 %	≈ +14 %	100 %	100 %	100 %
TOTAL	**100 %**			**TOTAL**	**83,5 %**	**100 %**	**106 %**

(1) Information stratégique et confidentielle qui ne peut être communiquée. Pour la croissance organique Groupe et la marge opérationnelle Groupe, les seuils et cibles sont supérieurs à la *guidance* donnée au marché le 19 février 2022.

STEVE KING
Rémunération variable annuelle cible 2022



(1) Critères financiers Groupe (2) Qualité des Services Globaux

* Objectifs quantifiables, à l'exception de l'objectif portant sur la Qualité des Services Globaux qui reste toutefois mesurable.

Rémunération variable long terme en actions

Publicis Groupe a décidé de mettre en place chaque année un plan en actions pour le management et certains salariés clés du Groupe. En tant que membre du Directoire, M. Steve King est éligible à ce nouveau plan depuis 2021. Dans le cadre de ce plan, le nombre d'actions susceptibles d'être livrées à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans (sauf en cas de décès ou d'invalidité), soit en mars 2024 s'agissant du « LTIP 2021 Directoire » et mars 2025 s'agissant du « LTIP 2022 Membres du Directoire », dépendra – pour 90 % des actions attribuées – de la performance financière moyenne atteinte par Publicis Groupe au cours d'une période de trois ans (2021-2023 s'agissant du « LTIP 2021 Directoire » et 2022-2024 s'agissant du « LTIP 2022 Membres du Directoire »), comparée à la performance financière des sociétés d'un groupe de référence constitué de WPP, Omnicom, IPG et Publicis Groupe, et par ailleurs, de deux conditions liées à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise pour 10 % des actions attribuées.

Par ailleurs, M. Steve King bénéficie également du LTIP Directoire 2019-2021 dont les actions seront livrées le 14 juin 2022.

Dans chacun des plans, pour autant que les conditions de performance soient atteintes, le droit à la livraison des actions est soumis à une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition. Le détail de ces plans est présenté en section 3.2.1.4.

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

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

Avantages en nature

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

Régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé, et de retraite

M. Steve King bénéficie du régime de retraite et d'une couverture de frais de santé et de prévoyance applicables aux dirigeants de son niveau au Royaume-Uni.

Contrat de travail

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

Indemnité de départ

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

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

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

Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *prorata temporis* le droit aux actions de performance qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné (conformément à la décision du Conseil de surveillance du 25 novembre 2020).

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

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

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

A titre informatif, il est rappelé que ces engagements avaient fait l'objet d'une autorisation de la part du Conseil de surveillance en date du 12 septembre 2018 et d'une approbation par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 mai 2019 dans sa huitième résolution au titre des engagements anciennement soumis à la procédure des conventions réglementées.

Engagement de non-concurrence

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

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

L'engagement de non-concurrence a été spécifiquement soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017. Cet engagement reste en vigueur jusqu'à décision contraire du Conseil de surveillance.

Il est rappelé que la politique de rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2021 ainsi que les éléments versés ou attribués en 2020 à M. Steve King ont été approuvés à 91,39 % et à 94,44 % par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2021 (treizième et dix-neuvième résolutions) en application, respectivement des articles L. 22-10-26 II et L. 22-10-34 II du Code de commerce (vote *ex ante* et *ex post*).

La politique de rémunération de M. Steve King au titre de l'exercice 2022 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires du 25 mai 2022 dans sa dixième résolution en application du II de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce.

3.2.1.8 Politique de rémunération applicable à M. Michel-Alain Proch, membre du Directoire

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

Rémunération annuelle fixe

La rémunération fixe brute annuelle de M. Michel-Alain Proch est de 600 000 euros.

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

- son profil, son expérience et ses compétences ; et
- les pratiques de rémunération observées pour ce niveau de fonction en France et sur le secteur d'activité de Publicis Groupe à l'international.

Rémunération variable annuelle

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de M. Michel-Alain Proch au titre de l'exercice 2022.

La part variable de la rémunération de M. Michel-Alain Proch, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de sa rémunération fixe, est fondée, pour l'exercice 2022 sur :

- trois critères financiers et boursier pour 40 % de la part variable, à savoir la croissance organique, la marge opérationnelle et le TSR (*Total Shareholder Return*). Pour se rapprocher des modalités de rémunération variable des autres dirigeants du Groupe, la rémunération variable pour les deux critères relatifs à la croissance organique et à la marge opérationnelle, pourrait être augmentée si les objectifs sont dépassés avec toutefois un plafonnement à 20 % sur chacun de ces deux critères;
- quatre critères individuels quantifiables, financiers et non financiers, pour 60 % de la part variable :
  - les frais de personnel : 15 %, sur la base de l'objectif de "*fixed personnel costs* et *freelances costs* / revenu" dans le budget annuel validé par le Conseil de surveillance en mars 2022,
  - la gestion de trésorerie et de l'endettement : 20 % sur la base de l'objectif validé par le Conseil de Surveillance en mars 2022,
  - la réalisation des objectifs All in One et G&A (15 %), et
  - la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) pour 10 %.

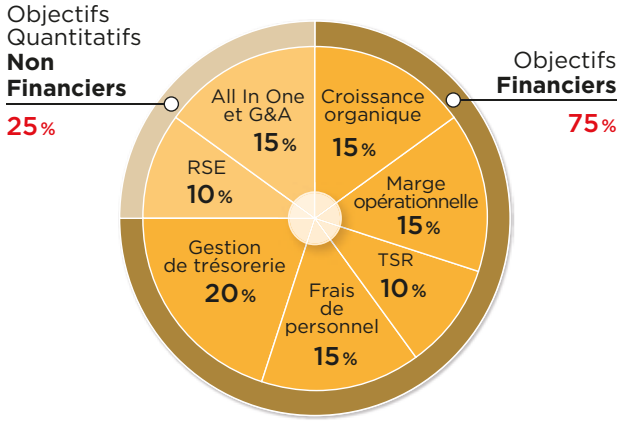
Tous ces critères, fixés à l'avance, sont quantifiés et reposent sur des objectifs chiffrés et rendus publics, à l'exception de ceux qui sont stratégiques et confidentiels. Tous ces critères sont proposés par le Comité de rémunération et validés par le Conseil de surveillance.

Le Comité évalue, dans le plus grand détail, la performance pour chaque objectif et chaque critère.

		Niveaux d'atteinte de la Performance			Echelle d'acquisition (linéraire entre le Seuil et le Maximum)		
Critères de Performance	**Poids**	**Seuil**	**Cible**	**Maximum**	**Seuil**	**Cible**	**Maximum**
Croissance organique du revenu du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2022	**15 %**	objectif -*x* bp[1]	objectif	objectif +y bp[1]	80 %	100 %	120 %
Marge opérationnelle (la plus élevée du marché comparée à celle d'un groupe de référence composé des trois autres principaux groupes mondiaux de communication à savoir Omnicom, WPP et IPG)	**15 %**	#2	#1	#1 et objectif +z bp[1]	50 %	100 %	120 %
TSR (*Total Shareholder Return)*	**10 %**	objectif	objectif	objectif	100 %	100 %	100 %
Frais de personnel - sur la base de l'objectif de "*fixed personnel costs* et *freelances costs* / revenu" dans le budget annuel validé par le Conseil de surveillance en mars 2022	**15 %**	objectif[1]	objectif[1]	objectif[1]	100 %	100 %	100 %
Gestion de trésorerie et de l'endettement sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2022	**20 %**	objectif -*x'* bp[1]	objectif	objectif +y' bp[1]	80 %	100 %	100 %
Réalisation des objectifs **All in One & G&A** sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2022, figurant au budget validé par le Conseil de surveillance en mars 2022	**15 %**	objectif -*x''* bp[1]	objectif	objectif +y'' bp[1]	80 %	100 %	100%
RSE - l'évaluation de la progression de la politique RSE est effectuée au regard des trajectoires sur les priorités suivantes :	**10 %**						
• Diversité, Egalité et Inclusion : la trajectoire vise 45 % de femmes parmi les dirigeants clés en 2025 avec un point de passage indicatif à 42 % à fin 2022	5 %	≈ 42 %	≈ 42 %	≈ 42 %	100 %	100 %	100 %
• Lutte contre le dérèglement climatique : la trajectoire vise 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030 avec un point de passage indicatif à +14 % environ à fin 2022 par rapport à 2021	5 %	≈ +14 %	≈ +14 %	≈ +14 %	100 %	100 %	100 %
TOTAL	**100 %**			**TOTAL**	**82,5 %**	**100 %**	**106 %**

(1) Information stratégique et confidentielle qui ne peut être communiquée. Pour la croissance organique, la marge opérationnelle et la gestion de trésorerie et de l'endettement, les seuils et cibles sont supérieurs à la *guidance* donnée au marché le 19 février 2022.

MICHEL-ALAIN PROCH
Rémunération variable annuelle cible 2022



Rémunération variable long terme en actions

Publicis Groupe a décidé de mettre en place chaque année un plan en actions pour le management et certains salariés clés du Groupe. En tant que membre du Directoire, M. Michel-Alain Proch est éligible à ce plan depuis 2021. Dans le cadre de ce plan, le nombre d'actions susceptibles d'être livrées à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans (sauf en cas de décès ou d'invalidité), soit en mars 2024 s'agissant du « LTIP 2021 Directoire » et en mars 2025 s'agissant du « LTIP 2022 Membres du Directoire », dépendra – pour 90 % des actions attribuées – de la performance financière moyenne atteinte par Publicis Groupe au cours d'une période de trois ans (2021-2023 s'agissant du « LTIP 2021 Directoire » et 2022-2024 s'agissant du « LTIP 2022 Membres du Directoire »), comparée à la performance financière des sociétés d'un groupe de référence constitué de WPP, Omnicom, IPG et Publicis Groupe, et par ailleurs, de deux conditions liées à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise pour 10 % des actions attribuées.

Pour autant que les conditions de performance soient atteintes, le droit à la livraison des actions est soumis à une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition. Le détail de ces plans est présenté en section 3.2.1.4.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, les actions attribuées pourront être conservées *prorata temporis*, sur décision motivée du Conseil de surveillance et sous réserve de l'atteinte des conditions de performance.

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

Avantages en nature

Utilisation de l'un des véhicules de société.

Par ailleurs, en l'absence de prise en charge par Pôle Emploi, M. Michel-Alain Proch bénéficie de l'assurance perte emploi souscrite par Publicis Groupe au profit des mandataires sociaux.

Régime collectif de prévoyance, de frais de santé et de retraite

M. Michel-Alain Proch bénéficie de la couverture applicable aux dirigeants relevant du régime français. M. Michel-Alain Proch peut bénéficier des régimes de PERECO et de PER O ouverts, sous conditions, aux collaborateurs du Groupe en France liés par un contrat de travail.

Contrat de travail

M. Michel-Alain Proch bénéficie d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe.

Indemnité de départ

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

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

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

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

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

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

Engagement de non-concurrence

Une clause de non-concurrence a été conclue avec M. Michel-Alain Proch lors de son arrivée au sein de Publicis Groupe, dans le cadre de son contrat de travail. Cette clause de non-concurrence d'une durée maximum de deux ans prévoit une compensation financière maximum à régler égale à 30 % du dernier salaire mensuel brut, hors éléments variables, perçu par Michel-Alain Proch préalablement à son départ du Groupe, calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant son départ. Il est prévu que Publicis Groupe pourrait renoncer à l'exécution de cette clause.

Il est rappelé que la politique de rémunération de M. Michel-Alain Proch en tant que membre du Directoire au titre de l'exercice 2021 a été approuvée à 91,48 % par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2021 (douzième résolution) en application de l'article L. 22-10-26 II du Code de commerce (vote *ex ante*).

La politique de rémunération de M. Michel-Alain Proch en tant que membre du Directoire au titre de l'exercice 2022 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2022 dans sa dixième résolution en application du II de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce.

3.2.2 Rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021

Conformément à l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, l'Assemblée générale statue sur les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce. Il sera ainsi proposé à l'Assemblée générale du 25 mai 2022 de voter sur ces informations aux termes d'une résolution référencée ci-dessous.

Si l'Assemblée générale du 25 mai 2022 n'approuvait pas cette résolution, le Conseil de surveillance devrait soumettre une politique de rémunération révisée, tenant compte du vote des actionnaires, à l'approbation de la prochaine Assemblée générale.

L'approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I, du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021 est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2022 dans sa onzième résolution.

3.2.2.1 Rémunération des membres du Conseil de surveillance

La rémunération totale incluant les avantages de toute nature attribuée ou versée durant ou au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à chaque membre du Conseil de surveillance, tant par la Société que par des sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, est indiquée ci-après.

La rémunération des membres du Conseil de surveillance se compose de la rémunération fixe des membres du Conseil de surveillance en raison de leur mandat (anciens jetons de présence), à l'exception de la rémunération versée au Président (voir 3.2.2.2), et à l'exception des salaires payés par une filiale du Groupe à M. Pierre Pénicaud et à Mme Patricia Velay-Borrini au titre de leurs fonctions salariées en 2021 (voir détail au Tableau 3). Le cas échéant, le montant de la partie fixe et de la partie variable inclus dans la rémunération totale est signalé. La rémunération globale est exprimée en euros. Les montants indiqués sont les montants bruts avant prélèvements sociaux et fiscaux.

Les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2020 ont été approuvés par la précédente Assemblée générale dans sa quatorzième résolution. Il est précisé que les rémunérations des membres du Conseil de surveillance versées ou attribuées au titre de l'exercice 2021 respectent la politique de rémunération présentée au chapitre 3.2.1.2 du document d'enregistrement universel 2020 de Publicis Groupe SA tels que largement approuvés par l'Assemblée générale du 26 mai 2021 dans sa dixième résolution en application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce. Les membres du Conseil de surveillance ont perçu un montant de 5 000 euros pour chaque séance du Conseil de surveillance et de chaque comité à laquelle ils ont participé.

À leur demande, Mme Patricia Velay-Borrini et M. Pierre Pénicaud perçoivent un montant de 2 500 euros pour chaque séance du Conseil de surveillance et de chaque Comité à laquelle ils participent et la Société a décidé d'affecter un montant équivalent à une œuvre caritative.

3.2.2.2 Rémunérations versées ou attribuées à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires doit statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil de surveillance.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2022 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2021 à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance, tels qu'exposés ci-après. Ces éléments respectent la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2021 présentée au chapitre 3.2.1.3 du document d'enregistrement universel 2020 de Publicis Groupe SA telle qu'approuvée à 87,04 % par l'Assemblée générale du 26 mai 2021 dans sa neuvième résolution.

Les éléments de rémunération du Président du Conseil de surveillance ont ainsi été approuvés par la précédente Assemblée générale ; les éléments de rémunération versés à compter du 1er juin 2019 au Président du Conseil reflètent sa décision de renoncer à un tiers de sa rémunération antérieure tout en prenant en compte le vote de l'Assemblée et de sa décision de réduire sa rémunération annuelle de 30 % à compter du 1er juin 2020 dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19.

Il est précisé que si des éléments de rémunération variables et exceptionnels étaient prévus, leur versement serait conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires dans les conditions prévues au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au profit de M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2022 dans sa douzième résolution en application de l'article L. 22-10-34, II, du Code de commerce.

/ Tableau – Éléments de rémunération versés ou attribués en 2021 à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance, soumis au vote des actionnaires

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé (période 2020-2021)	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable (période 2021- 2022)	Présentation
Rémunération fixe	1 330 000	1 300 000	Le montant versé au titre de l'année 2021 correspond au versement de la rémunération fixe de M. Maurice Lévy lequel tient compte de sa décision de réduire de 30 % sa rémunération initialement attribuée par Publicis Groupe (soit 1 330 000 euros au lieu de 1 900 000 euros) conformément à la section 3.2.1.3 du document d'enregistrement universel 2019. Le montant attribué au titre de l'année 2021 est de 1 300 000 euros conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2021 dans sa neuvième résolution. Les règles de détermination de la rémunération fixe du Président du Conseil de surveillance sont rappelées à la section 3.2.1.3 du présent document.
Rémunération variable annuelle	-	-	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	N/A
Rémunération exceptionnelle	-	-	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	-	-	N/A
Rémunération liée à la qualité de membre du Conseil de surveillance	95 000	85 000	Les règles d'attribution de la rémunération liée à la qualité de membre du Conseil de surveillance sont rappelées à la section 3.2.1.2 du présent document.
Avantage de toute nature	-	-	N/A
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	-	-	N/A
Engagement de non-concurrence	-	-	N/A
Régime de retraite supplémentaire	-	-	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	-	-	N/A
Rémunération par le(s) entreprise(s) comprise(s) dans le périmètre de consolidation au sens de L. 233-16 du Code de commerce	-	-	N/A

3.2.2.3 Rémunération annuelle variable à verser en 2022 au titre de 2021 : appréciation de la performance commune applicable aux membres du Directoire

La politique de rémunération adoptée au titre de l'exercice 2021 a été définie sur la base de critères de performance établis en mars 2021. Les critères et les objectifs ont été définis de manière exigeante dans un contexte où l'environnement économique et les effets de la crise de Covid-19 étaient encore très incertains. Le Comité de rémunération a fait un travail très précis d'identification des objectifs individuels, de définition de grilles d'acquisition et de méthodes de mesure de la performance pour chacun des critères de performance de la rémunération variable annuelle des membres du Directoire.

La reprise s'est révélée rapide et forte, ce qui a favorablement impacté les performances de l'ensemble des groupes mondiaux de communication. Dans ce contexte, Publicis a enregistré des résultats records en 2021 tant au niveau financier que sur le plan commercial, ce qu'elle doit au modèle du Groupe, à la dynamique des gains *New Business* et à une gestion efficace par les membres du Directoire. Ces performances exceptionnelles démontrent la qualité du positionnement du concept de service et des solutions développées autour de la data et de l'organisation pays de Publicis Groupe permettant au mieux de saisir les opportunités de croissance dans un contexte de reprise.

3.2.2.4 Rémunérations versées ou attribuées à M. Arthur Sadoun, Président du Directoire

Conformément à l'article L. 22-22-34 II du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires doit statuer sur les éléments variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au Président du Directoire.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée générale du 25 mai 2022 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2021 à M. Arthur Sadoun, Président du Directoire, tels qu'exposés ci-après. Ces éléments respectent la politique de rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice 2021 présentée aux chapitres 3.2.1.4 et 3.2.1.5 du document d'enregistrement universel 2020 de Publicis Groupe SA, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 26 mai 2021 dans sa onzième résolution. Compte tenu du fort niveau d'approbation des éléments de rémunération lors de la précédente Assemblée générale, les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2021 s'inscrivent dans la continuité de ceux versés ou attribués au titre de l'exercice 2020. Il est précisé que le versement des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire dans les conditions prévues au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Ces éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au profit de M. Arthur Sadoun, Président du Directoire, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2022 dans sa treizième résolution en application de l'article L. 22-10-34 II, du Code de commerce.

/ Tableau – Éléments de rémunération versés ou attribués en 2021 à M. Arthur Sadoun, Président du Directoire, soumis au vote des actionnaires

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	1 000 000	1 000 000	Proportion de la rémunération fixe : 33,33 % Les règles de détermination de la rémunération fixe du Président du Directoire sont rappelées à la section 3.2.1.5 du présent document.
Rémunération variable annuelle	2 000 000	1 900 000	Proportion de la rémunération variable (en comparaison de la rémunération versée): 66,67 % Rémunération variable à verser en 2022 au titre de 2021 : Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessous et conformément à la politique de rémunération adoptée par la précédente Assemblée générale au cours de l'exercice 2021, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de M. Arthur Sadoun à 1 900 000 euros bruts, dont le versement sera soumis à l'Assemblée générale annuelle du 25 mai 2022 dans sa treizième résolution en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce. Ce montant résulte des constatations et évaluations indiquées ci-après et dans le tableau ci-dessous.
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	N/A
Rémunération exceptionnelle	-	-	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	3 570 638	Ce montant correspond d'une part à la valorisation dans les comptes consolidés des actions attribuées en 2021 à M. Arthur Sadoun au titre du plan d'attribution d'actions de performance LTIP 2021 Directoire et, d'autre part, à la valorisation annuelle maximum dans les comptes consolidés des actions de performance qui lui ont été attribuées en 2019 au titre du plan d'attribution d'actions de performance LTIP Directoire 2019-2021 tels que décrit à la section 3.2.1.4 [1].

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Avantage de toute nature	-	-	N/A
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	-	-	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé. L'indemnité de départ décrite à la section 3.2.1.5 du présent document susceptible d'être versée à M. Arthur Sadoun équivaut à un an de rémunération brute globale (part fixe et part variable versée) calculée sur la moyenne des 24 derniers mois de rémunération, sous condition de performance, soit un montant estimé de 2 625 000 euros.
Engagement de non-concurrence	-	-	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé. L'indemnité de non-concurrence décrite à la section 3.2.1.5 susceptible d'être versée à M. Arthur Sadoun équivaut à deux ans de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible) calculée sur la moyenne des 24 derniers mois de rémunération, soit un montant estimé de 6 000 000 euros (non cumulatif avec une indemnité de départ).
Régime de retraite supplémentaire	-	-	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 654	4 654	Il s'agit de la cotisation patronale du contrat collectif de prévoyance
Contrat de travail	Non	Non	N/A
Rémunération par le(s) entreprise(s) comprise(s) dans le périmètre de consolidation au sens de L. 233-16 du Code de commerce	-	-	N/A

(1) Voir détail au Tableau 6. Conformément à une pratique constante de la Société, les plans d'actions de performance faisant l'objet d'une attribution triennale sont ventilés par tiers sur les trois années durant lesquelles la performance est évaluée.

Rémunération annuelle variable à verser en 2022 au titre de 2021

La part variable de la rémunération de M. Arthur Sadoun, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 200 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, repose, pour l'exercice 2021, d'une part sur des critères de performance financiers et boursier, majoritairement fondés sur une comparaison avec les principaux concurrents de Publicis Groupe (Omnicom, WPP et IPG) et, d'autre part, sur des critères de performance individuels non financiers, quantifiables, jugés majeurs pour le développement du Groupe.

La rémunération du Président du Directoire repose ainsi, pour 2021, sur deux types de critères :

- quatre critères financiers et boursier à hauteur de 75 % du poids global des critères, prenant en compte le développement de la croissance et celui de la rentabilité de Publicis Groupe :

	Poids du critère		Échelle d'acquisition	
Critères liés à la performance financière et boursière de Publicis Groupe	**En %**	**En €**	**Niveau d'atteinte de la Performance (P)**	**%**
1. Croissance organique du revenu du Groupe sur la base du *Target* (cible) validé par le Conseil de surveillance en mars 2021 pour 25 % (10 % en cas d'atteinte du *Commitment* (budget annuel))	25 %	500 000 €	P ≥ Target Commit < P > Target P ≤ Commit	100 % 40 % 0 %
2. Marge opérationnelle (la plus élevée du marché comparée à celle d'un groupe de référence composé des trois autres principaux groupes mondiaux de communication à savoir Omnicom, WPP et IPG)	25 %	500 000 €	P = 1er du groupe de référence P = 2e du groupe de référence P = 3e du groupe de référence P = 4e du groupe de référence	100 % 50 % 15 % 0 %
3. BNPA : le taux d'évolution du bénéfice net courant par action dilué du Groupe (BNPA courant dilué), comparant le BNPA courant dilué de l'exercice et le BNPA courant dilué de l'exercice 2019 (l'année 2020 n'étant pas significative)	10 %	200 000 €	P = 1er du groupe de référence P = 2e du groupe de référence P = 3e du groupe de référence P = 4e du groupe de référence	100 % 50 % 15 % 0 %
4. TSR (*Total Shareholder Return*) qui reflète la différence entre le cours de Bourse de l'action Publicis Groupe SA à la fin de l'exercice concerné et le cours de Bourse au début de ce même exercice (sur la base de la moyenne des premiers cours cotés constatés sur les vingt dernières séances de l'année, comparée à la moyenne des premiers cours cotés sur les vingt premières séances de l'année), majorée du montant des dividendes versés au cours de l'exercice	15 %	300 000 €	P > 0	100 %

La rémunération variable au titre du critère de croissance organique ne pourra être versée qu'à partir de l'atteinte du *Commitment* et un objectif *stretch* au-delà du *Commitment* jusqu'au *Target* permet de récompenser un niveau d'atteinte de performance encore plus exigeant, tout en restant dans la limite du plafond fixé pour ce critère.

Les deux derniers critères (BNPA et TSR) sont directement liés à l'intérêt immédiat des actionnaires.

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

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

	Poids du critère		Échelle d'acquisition	
Critères individuels quantifiables non financiers	**En %**	**En €**	**Niveau d'atteinte de la Performance (P)**	**%**
Le déroulement du Plan Produits Epsilon	15 %	300 000 €	P ≥ Target	100 %
Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). L'évaluation de la progression de la politique RSE est effectuée au regard de la trajectoire 2025 sur les priorités suivantes :	10 %	200 000 €	Points de passage indicatif	100 %
• Diversité, Egalité et Inclusion : la trajectoire vise 45 % de femmes parmi les dirigeants clés en 2025 avec un point de passage indicatif à 41 % à fin 2021	5 %	100 000 €	Point de passage indicatif	100 %
• Lutte contre le dérèglement climatique : la trajectoire vise 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030 avec un point de passage indicatif à +8 % environ à fin 2021 par rapport à 2020	5 %	100 000 €	Point de passage indicatif	100 %
Total (critères financiers et non financiers)	**100 %**	***2 000 000 €***		

Résultats - Critères liés à la performance financière de Publicis Groupe

Objectifs	Résultats	Niveau d'atteinte de l'objectif	Montant de la rémunération variable à verser
Croissance organique	Croissance de 10,0 % > au *Target* adopté en mars 2021.	Atteint	500 000 €
Marge opérationnelle	Avec une marge opérationnelle de 17,5 %, Publicis Groupe est premier du groupe de référence	Atteint	500 000 €
Taux d'évolution du bénéfice net courant par action courant dilué du Groupe	L'objectif a été atteint à hauteur de 50 %. Publicis Groupe est 2e du groupe de référence[1]	Partiellement Atteint	100 000 €
Total Shareholder Return (TSR)	TSR : 17,2	Atteint	300 000 €

(1) Pour le BNPA, dans la mesure où le Groupe ne pratique pas tous les ans de *share buy back* (décision du Conseil de surveillance sur laquelle M. Arthur Sadoun n'a aucun contrôle) et étant donné que nos concurrents ont quant à eux réalisé des *share buy back* en 2021, il aurait été inéquitable de pénaliser M. Arthur Sadoun. Le Conseil de surveillance a donc décidé de calculer le critère lié au BNPA en retraitant ces éléments.

Résultats - Critères individuels non financiers

Objectifs & Résultats	Niveau d'atteinte de l'objectif	Montant de la rémunération variable à verser
Déroulement du Plan Produits Epsilon Le Plan Produits Epsilon a fait l'objet de 5 chantiers en 2021. Le Comité de rémunération a suivi tout au long de l'année l'avancée du plan et constaté des points d'étapes en septembre 2021. Au final, l'intégration des produits Epsilon au sein du Groupe et aux services des principaux clients du Groupe a été menée conformément au plan pour chacun des chantiers, certains ont même été largement dépassés.	Atteint	300 000 €
RSE **Diversité, Egalité et Inclusion :** Taux de 41,1 % de femmes parmi les dirigeants clés à fin 2021	Atteint	100 000 €
Lutte contre le dérèglement climatique : le taux des énergies renouvelables en source directe a progressé de 15,8 %	Atteint	100 000 €
Total attribué		**1 900 000 €**

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, a approuvé le versement partiel à hauteur de 95 % de la rémunération variable cible de M. Arthur Sadoun compte tenu des éléments détaillés ci-dessus et qui est amplement justifié au regard de l'atteinte de la quasi-totalité des objectifs au titre de l'année 2021.

3.2.2.5 Rémunérations versées ou attribuées à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires doit statuer sur les éléments variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice par une résolution distincte pour chaque membre du Directoire.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée générale du 25 mai 2022 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2021 à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire, tels qu'exposés ci-après. Ces éléments respectent la politique de rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2021 présentée aux chapitres 3.2.1.4 et 3.2.1.6 du document d'enregistrement universel 2020 de Publicis Groupe SA, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 26 mai 2021 dans sa treizième résolution. Compte tenu du fort niveau d'approbation des éléments de rémunération lors de la précédente Assemblée générale, les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2021 s'inscrivent dans la continuité de ceux versés ou attribués au titre de l'exercice 2020.

Il est précisé que le versement des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire dans les conditions prévues au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Ces éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au profit de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2022 dans sa quatorzième résolution en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

/ Tableau – Éléments de rémunération versés ou attribués en 2021 à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire, soumis au vote des actionnaires

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	600 000	600 000	Proportion de la rémunération fixe : 50 % Les règles de détermination de la rémunération fixe sont rappelées à la section 3.2.1.6 du présent document.
Rémunération variable annuelle	600 000	600 000	Proportion de la rémunération variable (en comparaison de la rémunération versée) : 50 % Rémunération variable à verser en 2022 au titre de 2021 : Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessous et conformément à la politique de rémunération adoptée par la précédente Assemblée générale au cours de l'exercice 2021, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner à 600 000 euros bruts, dont le versement sera soumis à l'Assemblée générale du 25 mai 2022 dans sa quatorzième résolution en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce. Ce montant résulte des constatations et évaluations indiquées ci-après et dans le tableau ci-dessous.
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	N/A
Rémunération exceptionnelle	-	-	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA…)	N/A	1 370 544	Ce montant correspond d'une part à la valorisation dans les comptes consolidés des actions attribuées en 2021 à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre du plan d'attribution d'actions de performance LTIP 2021 Directoire et, d'autre part, à la valorisation annuelle maximum dans les comptes consolidés des actions de performance qui lui ont été attribuées en 2019 au titre du plan d'attribution d'actions de performance LTIP Directoire 2019-2021 tels que décrit à la section 3.2.1.4 [(1)].
Avantage de toute nature	12 357	12 357	Ce montant correspond à la prise en charge par Publicis Groupe de l'assurance perte d'emploi. Utilisation de l'un des véhicules de société [(2)].
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	-	-	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé. L'indemnité de départ décrite à la section 3.2.1.6 susceptible d'être versée à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner équivaut à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable versée), sous condition de performance, soit un montant estimé de 1 200 000 euros.
Engagement de non-concurrence	-	-	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé. L'indemnité de non-concurrence décrite à la section 3.2.1.6 susceptible d'être versée à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner en vertu de son contrat de travail équivaut à 30 % de son salaire brut, hors éléments variables, soit un montant estimé de 180 000 euros.

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Régime de retraite collectif	-	-	Mme Anne-Gabrielle Heilbronner a participé à la campagne de versements volontaires abondés PERECO 2021. La charge comptable de l'avantage est de 464 €.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 654	4 654	Il s'agit de la cotisation patronale des contrats de santé et de prévoyance collectifs.
Rémunération par le(s) entreprise(s) comprise(s) dans le périmètre de consolidation au sens de L. 233-16 du Code de commerce	-	-	Mme Anne-Gabrielle Heilbronner continue à bénéficier d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe. Mme Anne-Gabrielle Heilbronner occupe d'autres mandats au sein de filiales du Groupe. La rémunération des mandats des sociétés du Groupe est exclue par Janus, le code de conduite de Publicis Groupe. Mme Anne-Gabrielle Heilbronner ne perçoit pas d'autres rémunérations que celles décrites dans le présent document.

(1) Voir détail au Tableau 6. Conformément à une pratique constante de la Société, les plans d'actions de performance faisant l'objet d'une attribution triennale sont ventilés par tiers sur les trois années durant lesquelles la performance est évaluée.
(2) Les avantages en nature correspondant aux facilités d'utilisation d'un véhicule de fonction ne sont pas valorisés lorsqu'ils représentent un montant négligeable.

Rémunération annuelle variable à verser en 2022 au titre de 2021

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

- deux critères liés à la performance financière du Groupe, chacun étant pris à égalité, pour 30 % de la part variable :

	Poids du critère		Échelle d'acquisition	
Critères liés à la performance financière et boursière de Publicis Groupe	**En %**	**En €**	**Niveau d'atteinte de la Performance (P)**	**%**
1. Croissance organique du revenu du Groupe sur la base du *Target* (cible) validé par le Conseil de surveillance en mars 2021 pour 15 % (10 % en cas d'atteinte du *Commitment* (budget annuel))	15 %	90 000 €	P ≥ Target Commit < P > Target P ≤ Commit	100 % 67 % 0 %
2. Marge opérationnelle (la plus élevée du marché comparée à celle d'un groupe de référence composé des trois autres principaux groupes mondiaux de communication à savoir Omnicom, WPP et IPG)	15 %	90 000 €	P = 1er du groupe de référence P = 2e du groupe de référence P = 3e du groupe de référence P = 4e du groupe de référence	100 % 50 % 15 % 0 %

La rémunération variable au titre du critère de croissance organique ne pourra être versée qu'à partir de l'atteinte du *Commitment* et un objectif *stretch* au-delà du *Commitment* jusqu'au *Target* permet de récompenser un niveau d'atteinte de performance encore plus exigeant, tout en restant dans la limite du plafond fixé pour ce critère.

- Cinq critères individuels, quantifiables, financiers et non financiers, en ligne avec ses principaux domaines de responsabilités, pour 70 % de la part variable :

	Poids du critère		Échelle d'acquisition	
Critères individuels quantifiables financiers et non financiers	**En %**	**En €**	**Niveau d'atteinte de la Performance (P)**	**% acquis**
Audit (exécution du plan validé par le Comité d'Audit) Objectif : • nombre de missions accomplies en 2021	15 %	90 000 €	P ≥ 100 % de l'objectif P≥ 80 % de l'objectif P < 80 % de l'objectif	100 % Acquisition linéaire 0 %
Achats Objectif annuel d'économies à réaliser	15 %	90 000 €	P ≥ 100 % de l'objectif P≥ 80 % de l'objectif P < 80 % de l'objectif	100 % Acquisition linéaire 0 %
Frais de personnel Objectif: atteinte du *Target* validé par le Conseil de surveillance en mars 2021	10 %	60 000 €	P ≥ Target	100 %
Juridique Objectifs : • nombre de salariés formés à la Conformité • impact financier sur les litiges du département juridique	10 %	60 000 €	P ≥ Target	100 %
RSE	20 %	120 000 €		
• Diversité, Egalité et Inclusion : la trajectoire vise 45 % de femmes parmi les dirigeants clés en 2025 avec un point de passage indicatif à 41 % à fin 2021	10 %	60 000 €	Point de passage indicatif	100 %
• Lutte contre le dérèglement climatique : la trajectoire vise 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030 avec un point de passage indicatif à +8 % environ à fin 2021 par rapport à 2020	10 %	60 000 €	Point de passage indicatif	100 %
Total (critères financiers et non financiers)	**100 %**	**600 000 €**		

Résultats - Critères liés à la performance financière de Publicis Groupe

Objectifs	Résultats	Niveau d'atteinte de l'objectif	Montant de la rémunération variable à verser
Croissance organique	Croissance de 10,0 % > au *Target* adopté en mars 2021.	Atteint	90 000 €
Marge opérationnelle	Avec une marge opérationnelle de 17,5 %, Publicis Groupe est le premier du groupe de référence.	Atteint	90 000 €

Résultats - Critères individuels financiers et non financiers

Objectifs & Résultats	Niveau d'atteinte de l'objectif	Montant de la rémunération variable à verser
Audit (exécution du plan validé par le Comité d'Audit) L'objectif a été dépassé avec 69 missions menées en 2021 au-delà de l'objectif initial et de l'objectif révisé pour tenir compte de l'incertitude de la possibilité de voyager étant donné les restrictions sanitaires. L'objectif a été dépassé de 15 %.	Atteint	90 000 €
Achats L'objectif d'économies a été atteint et dépassé tout en mobilisant les équipes Achats sur la gestion de la crise sanitaire en Inde (fourniture de matériel médical et organisation de la vaccination). L'objectif a été dépassé de 8 %.	Atteint	90 000 €
Frais de personnel Avec +60bp par rapport au *Target* l'objectif est atteint et dépassé	Atteint	60 000 €
Juridique Plus de 50 000 personnes formées à la Conformité très au-delà de l'objectif fixé pour 2021. Fort impact financier positif du département juridique sur les litiges. Les objectifs sont largement dépassés.	Atteint	60 000 €
RSE Diversité, égalité et inclusion : taux de 41,1 % de femmes parmi les dirigeants à fin 2021	Atteint	60 000 €
Lutte contre de dérèglement climatique : le taux des énergies renouvelables en source directe a progressé de 15,8 %	Atteint	60 000 €
Total Attribué		**600 000 €**

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, a approuvé le versement de l'intégralité de la rémunération variable de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner compte tenu des éléments détaillés ci-dessus et qui est amplement justifié au regard de l'atteinte de l'ensemble des objectifs au titre de l'année 2021.

3.2.2.6 Rémunérations versées ou attribuées à M. Steve King, membre du Directoire

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires doit statuer sur les éléments variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice par une résolution distincte pour chaque membre du Directoire.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée générale du 25 mai 2022 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2021 à M. Steve King, membre du Directoire, tels qu'exposés ci-après. Ces éléments respectent la politique de rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2021 présentée aux chapitres 3.2.1.4 et 3.2.1.7 du document d'enregistrement universel 2020 de Publicis Groupe SA, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 26 mai 2021 dans sa treizième résolution. Compte tenu du fort niveau d'approbation des éléments de rémunération lors de la précédente Assemblée générale, les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2021 s'inscrivent dans la continuité de ceux versés ou attribués au titre de l'exercice 2020. Il est précisé que le versement des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire dans les conditions prévues au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Ces éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au profit de M. Steve King, membre du Directoire, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2022 dans sa quinzième résolution en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

/ Tableau – Éléments de rémunération versés ou attribués en 2021 à M. Steve King, membre du Directoire, soumis au vote des actionnaires [1]

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	1 048 077	1 048 077	Proportion de la rémunération fixe : 38,46 % Les règles de détermination de la rémunération fixe sont rappelées à la section 3.2.1.7 du présent document.
Rémunération variable annuelle	1 676 923	1 676 923	Proportion de la rémunération variable (en comparaison de la rémunération versée) : 61,54 % Rémunération variable à verser en 2022 au titre de 2021 : Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessous et conformément à la politique de rémunération adoptée par la précédente Assemblée générale au cours de l'exercice 2021, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de M. Steve King à 1 440 000 livres sterling bruts, soit 1 676 923 euros, dont le versement sera soumis à l'Assemblée générale annuelle du 25 mai 2022 dans sa quinzième résolution en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce. Ce montant résulte des constatations et évaluations indiquées ci-après et dans le tableau ci-dessous.
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	N/A
Rémunération exceptionnelle	-	-	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA…)	N/A	2 547 930	Ce montant correspond d'une part à la valorisation dans les comptes consolidés des actions attribuées en 2021 à M. Steve King au titre du plan d'attribution d'actions de performance LTIP 2021 Directoire et, d'autre part, à la valorisation annuelle maximum dans les comptes consolidés des actions de performance qui lui ont été attribuées en 2019 au titre du plan d'attribution d'actions de performance LTIP Directoire 2019-2021 tels que décrit à la section 3.2.1.4 [2]
Avantage de toute nature	-	-	Utilisation de l'un des véhicules de société [3]
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	-	-	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé. L'indemnité de départ décrite à la section 3.2.1.7 susceptible d'être versée à M. Steve King équivaut à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable versée) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération, sous condition de performance, soit un montant estimé de 2 412 199 euros.
Engagement de non-concurrence	-	-	N/A
Régime de retraite supplémentaire	55 259	55 259	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	-	-	N/A
Rémunération par le(s) entreprise(s) comprise(s) dans le périmètre de consolidation au sens de L. 233-16 du Code de commerce	-	-	M. Steve King continue à bénéficier d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe. La rémunération des mandats des sociétés du Groupe est exclue par Janus, le code de conduite de Publicis Groupe. M. Steve King ne perçoit pas d'autres rémunérations que celles décrites dans le présent document.

(1) Rémunération déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 £ = 1,16453 euros.
(2) Voir détail au Tableau 6. Conformément à une pratique constante de la Société, les plans d'actions de performance faisant l'objet d'une attribution triennale sont ventilés par tiers sur les trois années durant lesquelles la performance est évaluée.
(3) Les avantages en nature correspondant aux facilités d'utilisation d'un véhicule de fonction ne sont pas mentionnés lorsqu'ils représentent un montant négligeable.

Rémunération annuelle variable à verser en 2022 au titre de 2021

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

- deux critères liés à la performance financière du Groupe, chacun étant pris à égalité, pour 30 % de la part variable :

Critères liés à la performance financière et boursière de Publicis Groupe	En %	En £	Niveau d'atteinte de la Performance (P)	%
1. Croissance organique du revenu du Groupe sur la base du *Target* (cible) validé par le Conseil de surveillance en mars 2021 pour 15 % (10 % en cas d'atteinte du *Commitment* (budget annuel))	15 %	£216 000	P ≥ Target Commit < P > Target P ≤ Commit	100 % 67 % 0 %
2. Marge opérationnelle (la plus élevée du marché comparée à celle d'un groupe de référence composé des trois autres principaux groupes mondiaux de communication à savoir Omnicom, WPP et IPG)	15 %	£216 000	P = 1er du groupe de référence P = 2e du groupe de référence P = 3e du groupe de référence P = 4e du groupe de référence	100 % 50 % 15 % 0 %

La rémunération variable au titre du critère de croissance organique ne pourra être versée qu'à partir de l'atteinte du *Commitment* et un objectif *stretch* au-delà du *Commitment* jusqu'au *Target* permet de récompenser un niveau d'atteinte de performance encore plus exigeant, tout en restant dans la limite du plafond fixé pour ce critère.

- six critères individuels financiers et non financiers en lien avec son rôle au sein de l'Europe (dont cinq encadrés par des objectifs quantitatifs et un étant un objectif qualitatif précisément défini), pour 60 % de la part variable et des critères RSE Groupe pour 10 % de la part variable :

	Poids du critère		Échelle d'acquisition	
Critères individuels financiers et non financiers, en lien avec son rôle au sein de l'Europe	**En %**	**En £**	**Niveau d'atteinte de la Performance (P)**	**%**
1. Croissance organique - Europe	15 %	£216 000	P ≥ Target Commit < P > Target P ≤ Commit	100 % 67 % 0 %
2. Marge opérationnelle - Europe	15 %	£216 000	P ≥ Target	100 %
3. Contrôle des coûts des Services Globaux	10 %	£144 000	P ≥ 100 % de l'objectif P ≥ 80 % de l'objectif P < 80 % de l'objectif	100 % Acquisition linéaire 0 %
4. Qualité des Services Globaux	5 %	£72 000	P ≥ Target	100 %
5. Génération de trésorerie	5 %	£72 000	P ≥ 100 % de l'objectif P ≥ 80 % de l'objectif P < 80 % de l'objectif	100 % Acquisition linéaire 0 %
6.1. RSE - Europe	10 %	£144 000		
• Diversité, Egalité et Inclusion : la trajectoire vise 45 % de femmes parmi les dirigeants clés en 2025 avec un point de passage indicatif à 41 % à fin 2021	5 %	£72 000	Point de passage indicatif	100 %
• Lutte contre le dérèglement climatique : la trajectoire vise 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030 avec un point de passage indicatif à +8 % environ à fin 2021 par rapport à 2020	5 %	£72 000	Point de passage indicatif	100 %
6.2 RSE - Groupe	10 %	£144 000		
• Diversité, Egalité et Inclusion : la trajectoire vise 45 % de femmes parmi les dirigeants clés en 2025 avec un point de passage indicatif à 41 % à fin 2021	5 %	£72 000	Point de passage indicatif	100 %
• Lutte contre le dérèglement climatique : la trajectoire vise 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030 avec un point de passage indicatif à +8 % environ à fin 2021 par rapport à 2020	5 %	£72 000	Point de passage indicatif	100 %
Total (critères financiers et non financiers)	**100 %**	**£1 440 000**		

Résultats - Critères liés à la performance financière de Publicis Groupe

Objectifs	Résultats	Niveau d'atteinte de l'objectif	Montant de la rémunération variable à verser [1]
Croissance organique	Croissance de 10,0 % > au *Target* adopté en mars 2021.	Atteint	251 538 €
Marge opérationnelle	Avec une marge opérationnelle de 17,5 %, Publicis Groupe est premier du groupe de référence.	Atteint	251 538 €

Résultats - Critères individuels financiers et non financiers

Objectifs	Résultats	Niveau d'atteinte de l'objectif	Montant de la rémunération variable à verser [1]
Croissance organique – MT Europe	La croissance MT Europe est supérieure au *Target*	Atteint	251 538 €
Marge opérationnelle – MT Europe	La marge opérationnelle MT Europe est supérieure au *Target*	Atteint	251 538 €
Contrôle des coûts des Services Globaux	+8 % au delà de réductions des coûts par rapport au *Commitment*	Atteint	167 692 €
Qualité des Services Globaux Les équipes Média, Commerce, Contenu et Production des Services Globaux ont développé et livré les plateformes, outils et/ou modules (GrowthOS, CI, DAM, Shelf, Booste, Extract) conformément au plan, et générant une croissance des revenus au-delà des attentes. Ces résultats ont été atteints tout en réduisant les coûts des Services Globaux.	Tous les objectifs ont été atteints et dépassés	Atteint	83 846 €
Génération de trésorerie Gestion du *Trade Working Capital*	Les objectifs de trésorerie ont été atteints et dépassés à plus de 18,75 % du *Target*	Atteint	83 846 €
RSE au niveau européen Diversité, égalité et inclusion : Taux de 41,3 % de femmes parmi les dirigeants clés à fin 2021		Atteint	83 846 €
Lutte contre le dérèglement climatique : Taux des énergies renouvelables en source directe a progressé de 8,6 %		Atteint	83 846 €
RSE au niveau global Diversité, égalité et inclusion : Taux de 41,1 % de femmes parmi les dirigeants clés à fin 2021		Atteint	83 846 €
Lutte contre le dérèglement climatique : Taux des énergies renouvelables en source directe a progressé de 15,8 %		Atteint	83 846 €
Total attribué			**1 676 923 €**

(1) Rémunération déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 £ = 1,16453 €

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, a approuvé le versement de l'intégralité de la rémunération variable de M. Steve King compte tenu de éléments détaillés ci-dessus et qui est amplement justifié au regard de l'atteinte de l'ensemble des objectifs en 2021.

3.2.2.7 Rémunérations versées ou attribuées à M. Michel-Alain Proch, membre du Directoire à compter du 15 janvier 2021

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires doit statuer sur les éléments variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice par une résolution distincte pour chaque membre du Directoire.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2022 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2021 à M. Michel-Alain Proch, membre du Directoire, tels qu'exposés ci-après. Ces éléments respectent la politique de rémunération établie pour M. Michel-Alain Proch au titre de l'exercice 2021 présentée aux chapitres 3.2.1.4 et 3.2.1.8 du document d'enregistrement universel 2020 de Publicis Groupe SA, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 26 mai 2021 dans sa douzième résolution.

Il est précisé que le versement des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire dans les conditions prévues au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Ces éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au profit de M. Michel-Alain Proch, membre du Directoire, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires du 25 mai 2022 dans sa seizième résolution en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

/ Tableau – Éléments de rémunération versés ou attribués en 2021 à M. Michel-Alain Proch, membre du Directoire, soumis au vote des actionnaires

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	573 810	573 810	Proportion de la rémunération fixe (en comparaison de la rémunération versée) : 100 % Les règles de détermination de la rémunération fixe sont rappelées à la section 3.2.1.8 du présent document.
Rémunération variable annuelle	-	600 000	Proportion de la rémunération variable (en comparaison de la rémunération versée): 0 % Rémunération variable à verser en 2022 au titre de 2021 : Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessous et conformément à la politique de rémunération adoptée par la précédente Assemblée générale au cours de l'exercice 2021, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de M. Michel-Alain Proch à 600 000 euros bruts, dont le versement sera soumis à l'Assemblée générale annuelle du 25 mai 2022 dans sa seizième résolution en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce. Ce montant résulte des constatations et évaluations indiquées ci-après et dans le tableau ci-dessous.
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	N/A
Rémunération exceptionnelle	-	-	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	1 081 944	Ce montant correspond à la valorisation dans les comptes consolidés des actions attribuées en 2021 à M. Michel-Alain Proch au titre du plan d'attribution d'actions de performance LTIP 2021 Directoire [(1)].
Avantage de toute nature	-	-	M. Michel-Alain Proch va bénéficier de l'assurance perte d'emploi selon les modalités de mise en place de cette garantie. Utilisation de l'un des véhicules de société [(2)].
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	-	-	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé. L'indemnité de départ décrite à la section 3.2.1.8 susceptible d'être versée à M. Michel-Alain Proch équivaut à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable versée), sous condition de performance, soit un montant estimé de 573 810 euros.
Engagement de non-concurrence	-	-	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé. L'indemnité de non-concurrence décrite à la section 3.2.1.8 susceptible d'être versée à M. Michel-Alain Proch en vertu de son contrat de travail équivaut à 30 % de son salaire brut, hors éléments variables, soit un montant estimé de 180 000 euros.
Régime de retraite collectif	-	-	M. Michel-Alain Proch a participé à la campagne de versements volontaires abondés PERECO 2021. La charge comptable de l'avantage est de 464 euros.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 447	4 447	Il s'agit de la cotisation patronale des contrats de santé et de prévoyance collectifs.
Rémunération par le(s) entreprise(s) comprise(s) dans le périmètre de consolidation au sens de L. 233-16 du Code de commerce	-	-	M. Michel-Alain Proch bénéficie d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe. M. Michel-Alain Proch occupe d'autres mandats au sein de filiales du Groupe. La rémunération des mandats des sociétés du Groupe est exclue par Janus, le code de conduite de Publicis Groupe. M. Michel-Alain Proch ne perçoit pas d'autres rémunérations que celles décrites dans le présent document.

(1) Voir détail au Tableau 6.
(2) Les avantages en nature correspondant aux facilités d'utilisation d'un véhicule de fonction ne sont pas valorisés lorsqu'ils représentent un montant négligeable.

Rémunération annuelle variable à verser en 2022 au titre de 2021

La part variable de la rémunération de M. Michel-Alain Proch, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de sa rémunération fixe sans pouvoir excéder ce pourcentage, est fondée sur :

- trois critères financiers et boursier pour 40 % de la part variable :

	Poids du critère		Échelle d'acquisition	
Critères liés à la performance financière et boursière de Publicis Groupe	**En %**	**En €**	**Niveau d'atteinte de la Performance (P)**	**%**
1. Croissance organique du revenu du Groupe sur la base du *Target* (cible) validé par le Conseil de surveillance en mars 2021 pour 15 % (10 % en cas d'atteinte du *Commitment* (budget annuel))	15 %	90 000 €	P ≥ Target Commit < P > Target P ≤ Commit	100 % 67 % 0 %
2. Marge opérationnelle (la plus élevée du marché comparée à celle d'un groupe de référence composé des trois autres principaux groupes mondiaux de communication à savoir Omnicom, WPP et IPG)	15 %	90 000 €	P = 1er du groupe de référence P = 2e du groupe de référence P = 3e du groupe de référence P = 4e du groupe de référence	100 % 50 % 15 % 0 %
3. TSR (*Total Shareholder Return*) qui reflète la différence entre le cours de Bourse de l'action Publicis Groupe SA à la fin de l'exercice concerné et le cours de Bourse au début de ce même exercice (sur la base de la moyenne des premiers cours cotés constatés sur les vingt dernières séances de l'année, comparée à la moyenne des premiers cours cotés sur les vingt premières séances de l'année), majorée du montant des dividendes versés au cours de l'exercice	10 %	60 000 €	P > 0	100 %

La rémunération variable au titre du critère de croissance organique ne pourra être versée qu'à partir de l'atteinte du *Commitment* et un objectif *stretch* au-delà du *Commitment* jusqu'au *Target* permet de récompenser un niveau d'atteinte de performance encore plus exigeant, tout en restant dans la limite du plafond fixé pour ce critère.

- quatre critères individuels, quantifiables, financiers et non financiers, pour 60 % de la part variable :

	Poids du critère		Échelle d'acquisition	
Critères individuels quantifiables financiers et non financiers	**En %**	**En €**	**Niveau d'atteinte de la Performance (P)**	**%**
Frais de personnel Objectif : atteinte du *Target* validé par le Conseil de surveillance en mars 2021	15 %	90 000 €	P ≥ Target	100 %
Gestion de trésorerie et de l'endettement Objectif : atteinte du *Target* validé par le Conseil de surveillance en mars 2021	20 %	120 000 €	P ≥ 100 % de l'objectif P ≥ 80 % de l'objectif P < 80 % de l'objectif	100 % Acquisition linéaire 0 %
All in One et G&A Réduction des coûts des biens immobiliers 2021 par rapport à 2020	15 %	90 000 €	P ≥ 100 % de l'objectif P ≥ 80 % de l'objectif P < 80 % de l'objectif	100 Acquisition linéaire 0 %
RSE	10 %	60 000 €		
• Diversité, Egalité et Inclusion : la trajectoire vise 45% de femmes parmi les dirigeants clés en 2025 avec un point de passage indicatif à 41% à fin 2021	5 %	30 000 €	Point de passage indicatif	100 %
• Lutte contre le dérèglement climatique : la trajectoire vise 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030 avec un point de passage indicatif à +8 % environ à fin 2021 par rapport à 2020	5 %	30 000 €	Point de passage indicatif	100 %
Total (critères financiers et non financiers)	**100 %**	**600 000 €**		

Résultats - Critères liés à la performance financière de Publicis Groupe

Objectifs	Résultats	Niveau d'atteinte de l'objectif	Montant de la rémunération variable à verser
Croissance organique	Croissance de 10,0 % > au *Target* adopté en mars 2021.	Atteint	90 000 €
Marge opérationnelle	Avec une marge opérationnelle de 17,5 %, Publicis Groupe est le premier du groupe de référence.	Atteint	90 000 €
TSR	TSR : 17,2	Atteint	60 000 €

Résultats - Critères individuels financiers et non financiers

Objectifs & Résultats	Niveau d'atteinte de l'objectif	Montant de la rémunération variable à verser
Frais de personnel Avec +60bp par rapport au *Target* l'objectif est atteint et dépassé	Atteint	90 000 €
Gestion de trésorerie et de l'endettement Gestion de trésorerie : + 84 M€ par rapport au *Target* Gestion de l'endettement : + 395 M€ par rapport au *Target* Les objectifs sont largement dépassés	Atteint	120 000 €
Réalisation des objectifs All in One et G&A All in One : + 12 M€ d'économies par rapport au *Target* G&A : + 62 M€ par rapport au *Target* Les objectifs sont largement dépassés	Atteint	90 000 €
RSE Diversité, Egalité et Inclusion : Taux de 41,1 % de femmes parmi les dirigeants à fin 2021	Atteint	30 000 €
Lutte contre de dérèglement climatique : le taux des énergies renouvelables en source directe a progressé de 15,8 %	Atteint	30 000 €
Total Attribué		**600 000 €**

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, a approuvé le versement de l'intégralité de la rémunération variable de M. Michel-Alain Proch compte tenu des éléments détaillés ci-dessus et qui est amplement justifié au regard de l'atteinte de l'ensemble des objectifs au titre de l'année 2021.

3.2.2.8 Mise en perspective de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec les performances de la Société et les rémunérations moyenne et médiane des salariés

Conformément aux 6° et 7° du I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, le tableau ci-dessous indique les ratios entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux, d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux ; ainsi que l'évolution annuelle de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, des performances de la Société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés, autres que les dirigeants et des ratios susmentionnés, au cours des cinq exercices les plus récents.

Les ratios présentés ci-dessous conformément à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 ont été calculés sur la base de la médiane et de la moyenne des rémunérations versées au cours des exercices 2017 à 2021 aux salariés de la Société.

Périmètre

Publicis Groupe SA n'emploie, à ce jour, qu'une seule personne. En 2021, le ratio déterminé au niveau de Publicis Groupe SA était de 30 par rapport à la rémunération de M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance[(1)], de 64 par rapport à la rémunération de M. Arthur Sadoun, Président du Directoire[(2)], de 29 par rapport à la rémunération de M. Jean-Michel Étienne / M. Michel-Alain Proch[(3)], de 26 par rapport à la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner[(4)] et de 59 par rapport à la rémunération de M. Steve King[(5)], membres du Directoire. Conformément à la recommandation 26.2 du code Afep-Medef, et à l'esprit de l'article L. 22-10-9 I, 6° du Code de commerce, Publicis Groupe a décidé de publier de manière détaillée les ratios requis par la loi sur un périmètre élargi, représentatif de l'activité du Groupe en France, auxquels ont été ajoutés les effectifs de l'ensemble des sociétés du Groupe aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ce périmètre est économiquement pertinent dans la mesure où il représente une part prépondérante de la masse salariale du Groupe (72 %) et des revenus du Groupe (73 %), le reste étant disséminé sur l'ensemble des autres pays du monde. En conséquence, la publication des ratios requis sur la base de ce périmètre élargi permet de fournir une information claire remplissant pleinement l'objectif de transparence concernant les écarts de rémunération. Un périmètre restreint à la France a également été écarté, ce dernier ne représentant que 6 % des revenus, 7 % de la masse salariale du Groupe, et n'est pas représentatif de son activité.

Éléments de rémunération

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des salariés retenue pour les besoins du tableau ci-dessous comprend l'ensemble des éléments de rémunération (fixes et variables) et avantages de toute nature versés au cours des exercices 2017 à 2021. La méthode retenue pour déterminer et valoriser les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des salariés est harmonisée.

Par analogie, les rémunérations en actions ont été prises en compte pour leur valeur d'acquisition (à savoir le nombre d'actions acquises au cours de l'exercice concerné multiplié par le cours de l'action à la date d'acquisition, déduction faite du prix d'acquisition éventuellement payé) au titre des exercices 2017 à 2021. Ainsi pour l'exercice 2021, les rémunérations en actions issues des plans LTIP 2018, des plans Publicis Sapient et Publicis Epsilon ont été pris en compte pour leur valeur réelle pour déterminer la rémunération totale 2021 des salariés.

Toutefois, s'agissant des plans ayant une occurrence triennale et mis en place jusqu'en 2019 (notamment les plans LionLead dont la dernière attribution a eu lieu en 2016 et le plan Directoire 2019-2021), le montant de la rémunération en actions, bien que déterminé pour sa valeur réelle lors de la livraison des actions, est alloué pour un tiers à chacune des trois années de performance desdits plans afin d'être économiquement pertinent. Ainsi la rémunération en actions issue du plan LionLead3 International au profit des salariés du Groupe dont la livraison des actions est intervenue en juin 2020 a été répartie par tiers au titre des trois années de performance de ce plan (2016, 2017 et 2018). Pour les mandataires sociaux, les rémunérations en actions issues des plans LionLead3 et LTIP 2016-2018 Directoire (acquisition définitive en 2019) ont également été réparties sur les trois années de performance de ce plan, soit en 2016, 2017 et 2018. Ces valorisations permettent de prendre en considération les conditions de performance strictes de nos plans et les spécificités d'attribution des actions de performance à nos dirigeants mandataires sociaux. Il est à noter qu'à compter de 2021, les attributions d'actions aux mandataires sociaux du Groupe seront désormais réalisées sur la base d'un cycle annuel.

A titre informatif, le tableau ci-dessous récapitule la méthodologie appliquée pour les principaux éléments de rémunération des mandataires sociaux.

(1) Les ratios pour les quatre années précédentes sont de 6 pour 2017, 61 pour 2018, 62 pour 2019 et 42 pour 2020, par rapport à la rémunération de Mme Élisabeth Badinter, présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017 et de M. Maurice Lévy, président du Conseil de surveillance à compter du 1er juin 2017.
(2) Les ratios pour les quatre années précédentes sont de 71 pour 2017, 59 pour 2018, 51 pour 2019 et 48 pour 2020, par rapport à la rémunération de M. Maurice Lévy, président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017 et de M. Arthur Sadoun, président du Directoire à compter du 1er juin 2017.
(3) Les ratios pour les quatre années précédentes sont de 49 pour 2017, 50 pour 2018, 32 pour 2019 et 32 pour 2020, par rapport à la rémunération de M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire jusqu'au 31 décembre 2020 et de M. Michel-Alain Proch, membre du Directoire depuis le 15 janvier 2021.
(4) Les ratios pour les quatre années précédentes sont de 33 pour 2017, 31 pour 2018, 23 pour 2019 et 22 pour 2020.
(5) Les ratios pour les quatre années précédentes sont de 45 pour 2017, 64 pour 2018, 58 pour 2019 et 45 pour 2020.

Éléments de rémunération	Base	Exercice
1. Rémunération fixe annuelle	Montant total brut versé	Exercice N
2. Rémunération variable annuelle et toute autre rémunération exceptionnelle	Montant total brut versé	Exercice N (au titre de N-1)
3. Rémunération en actions :		
• Stock-options	Gain d'exercice *(= Valeur de marché des actions à l'exercice des options – prix d'exercice)*	Exercice N
• LTI annuels (LTIP Groupe, les plans Publicis Sapient et Epsilon)	Gain d'acquisition *(= Valeur de marché des actions à la livraison des actions)*	Exercice N
• LTI triennaux mis en place jusqu'en 2019 (LTIP Directoire 2016-2018 et LTIP Directoire 2019-2021, plans LionLead)	1/3 du gain d'acquisition *(= Valeur de marché des actions à la livraison des actions divisée par 3)*	Exercice N-3 (année de performance 1 du plan) Exercice N-2 (année de performance 2 du plan) Exercice N-1 (année de performance 3 du plan)
4. Autres engagements ou avantages de toute nature	Valorisation de l'engagement ou de l'avantage en nature	Exercice N

Évolution des agrégats

	2017	2018	2019	2020	2021
Performance de la Société					
Revenu net de la Société *(en millions d'euros)*	9 332	8 969	9 800	9 712	10 487
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*N/A*	*- 3,89 %*	*+ 9,27 %*	*- 0,90 %*	*+ 7,98 %*
Rémunération des salariés					
Rémunération moyenne des salariés (base équivalent temps plein autres que les mandataires sociaux)	80 884	80 410	83 593	91 499	91 366
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 1,66 %*	*- 0,59 %*	*+ 3,96 %*	*+ 9,46 %*	*- 0,15 %*
Rémunération médiane des salariés (base équivalent temps plein autres que les mandataires sociaux)	61 973	62 405	65 005	74 732	71 339
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 1,10 %*	*+ 0,70 %*	*+ 4,17 %*	*+ 14,96 %*	*- 4,54 %*
Président du Conseil de surveillance [1]					
Rémunération de Mme Élisabeth Badinter	300 000 [2]	-	-	-	-
Rémunération de M. Maurice Lévy	-	2 845 000	2 885 000	1 985 000	1 425 000
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*+ 1,69 %*	*N/A*	*+ 1,41 %*	*- 31,20 %*	*- 28,21 %*
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	4 [3]	35	35	22	16
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*+ 3,41 %*	*N/A*	*- 2,46 %*	*- 37,14 %*	*- 28,11 %*
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	5 [3]	46	44	27	20
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*+ 2,82 %*	*N/A*	*- 2,65 %*	*- 40,15 %*	*- 24,80 %*
Président du Directoire [4]					
Rémunération de M. Maurice Lévy	3 541 667	-	-	-	-
Rémunération de M. Arthur Sadoun	2 276 106	2 749 511	2 400 000	2 250 000	3 000 000
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 15,31 %* [5]	*- 17,13 %* [5]	*- 12,71 %*	*- 6,25 %*	*+ 33,33 %*
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	41 [5]	34	29	25	33
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 13,88 %*	*- 16,64 %*	*- 16,04 %*	*- 14,35 %*	*+ 33,53 %*
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	54 [5]	44	37	30	42
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 14,37 %*	*- 17,70 %*	*- 16,20 %*	*- 18,45 %*	*+ 39,68 %*

	2017	2018	2019	2020	2021
Membre du Directoire (Jean-Michel Etienne / Michel-Alain Proch[6])					
Rémunération	2 296 252	2 338 252	1 512 000	1 513 000	1 377 000
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 10,31 %*	*+ 1,83 %*	*- 35,34 %*	*+ 0,07 %*	*- 8,99 %*
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	28	29	18	17	15
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 8,80 %*	*+ 2,43 %*	*- 37,80 %*	*- 8,58 %*	*- 8,86 %*
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	37	37	23	20	19
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 9,32 %*	*+ 1,12 %*	*- 37,92 %*	*- 12,96 %*	*- 4,66 %*
Membre du Directoire (Anne-Gabrielle Heilbronner)					
Rémunération	1 541 363	1 446 863	1 092 357	1 032 357	1 212 357
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 15,15 %*	*- 6,13 %*	*- 24,50 %*	*- 5,49 %*	*+ 17,44 %*
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	19	18	13	11	13
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 13,72 %*	*- 5,58 %*	*- 27,38 %*	*- 13,66 %*	*+ 17,61 %*
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	25	23	17	14	17
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 14,21 %*	*- 6,78 %*	*- 27,52 %*	*- 17,79 %*	*+ 23,02 %*
Membre du Directoire (Steve King [7])					
Rémunération	2 133 811 [8]	3 017 105	2 731 562	2 099 397	2 780 259
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 48,25 %*	*+ 41,40 %*	*- 9,46 %*	*- 23,14 %*	*+ 32,43 %*
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	26	38	33	23	30
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 47,38 %*	*+ 42,23 %*	*- 12,91 %*	*- 29,78 %*	*+ 32,62 %*
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	34	48	42	28	39
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 47,67 %*	*+ 40,42 %*	*- 13,09 %*	*- 33,15 %*	*+ 38,73 %*

(1) Le mandat de Mme Élisabeth Badinter en tant que Présidente du Conseil de surveillance a pris fin le 31 mai 2017. M. Maurice Lévy a pris ses fonctions en tant que Président du Conseil de surveillance le 1er juin 2017.
(2) Afin d'être économiquement pertinente, la rémunération versée à Mme Élisabeth Badinter en 2017 a été annualisée (soit 300 000 euros) pour les besoins du calcul des ratios et de l'évolution de la rémunération par rapport à l'exercice précédent.
(3) Les ratios de 2017 prennent en compte la rémunération versée à Mme Élisabeth Badinter au cours de l'année 2017, la partie de la rémunération de M. Maurice Lévy relative uniquement à la période allant du 1er juin au 31 décembre 2017 ayant été versée en 2018.
(4) Le mandat de M. Maurice Lévy en tant que Président du Directoire a pris fin le 31 mai 2017. M. Arthur Sadoun a pris ses fonctions en tant que Président du Directoire le 1er juin 2017.
(5) Afin d'être économiquement pertinent, les calculs de ratios au titre de 2017 et d'évolution de la rémunération par rapport à l'exercice précédent et à l'exercice suivant ont été réalisés sur la base de : premièrement, la rémunération versée en 2017 au Président du Directoire sortant, M. Maurice Lévy, ajustée pour tenir compte, d'une part, de la période qu'elle rémunérait (à savoir 12 mois de 2016 et les cinq premiers mois de 2017, soit un total de 17 mois) et, d'autre part, de la durée effective de son mandat pour l'année 2017, soit cinq mois, ce qui fait ressortir la rémunération de M. Maurice Lévy ainsi calculée pour 2017 à 1 041 667 euros ; et deuxièmement, la rémunération versée en 2017 au Président du Directoire entrant, M. Arthur Sadoun, à savoir 2 276 105 euros, soit un total de 3 317 772 euros.
(6) Le mandat de M. Jean-Michel Étienne en tant que membre du Directoire a pris fin le 31 décembre 2020, et celui de M. Michel-Alain Proch a débuté le 15 janvier 2021.La rémunération 2021 tient donc compte, d'une part, de la rémunération fixe de M. Michel-Alain Proch versée en 2021 et, d'autre part, de la rémunération variable de M. Jean-Michel Étienne versée en 2021 (au titre de l'année 2020).
(7) Le mandat de M. Kevin Roberts en tant que membre du Directoire a pris fin le 31 août 2016. Le mandat de M. Steve King en tant que membre du Directoire a débuté le 1er juin 2017.
(8) La rémunération versée au titre de 2017 à M. Steve King a été annualisée (soit 2 133 811 euros) pour les besoins du calcul des ratios.

Les ratios déterminés au titre de l'exercice 2021 pour M. Arthur Sadoun, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et M. Steve King sont en augmentation par rapport à ceux déterminés au titre de l'exercice 2020 pour deux motifs. D'une part, ces trois dirigeants avaient en 2020 réduit leur rémunération de 30 % pendant six mois, ce qui augmente mécaniquement le montant de leur rémunération versée en 2021 par rapport à celle de 2020 alors que tous les autres collaborateurs du Groupe, y compris les membres du Management Committee qui avaient réduit leur rémunération en 2020 ont été remboursés. D'autre part, la rémunération annuelle médiane des salariés a diminué entre 2020 et 2021 en raison notamment d'un nombre important de recrutements aux États-Unis à des niveaux de rémunération plus faibles.

3.2.2.9 Présentation standardisée des rémunérations (AMF et Afep-Medef)

La position-recommandation 2021-02 de l'AMF et le code Afep-Medef recommandent une présentation standardisée des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

/ Tableau 1 (nomenclature AMF) tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social *(en euros)*

	2021	2020
Directoire		
Arthur Sadoun, Président du Directoire		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice [1]	2 900 000	3 000 000
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice [3]	3 570 638	865 800
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	-	-
Total	**6 470 638**	**3 865 800**
Jean-Michel Étienne, Directeur général adjoint – Finances Groupe Jusqu'au 31 décembre 2020		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice [1]	-	1 618 000
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice [3]	-	577 200
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	-	-
Total	**-**	**2 195 200**
Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice [1]	1 212 357	1 212 357
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice [3]	1 370 544	288 600
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	-	-
Total	**2 582 901**	**1 500 957**
Steve King, membre du Directoire		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice [1] [2]	2 780 259	2 686 861
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice [3]	2 547 930	721 500
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	-	-
Total	**5 328 189**	**3 408 361**
Michel-Alain Proch, Directeur Financier Groupe À compter du 15 janvier 2021		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice [1]	1 173 810	-
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice [3]	1 081 944	-
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	-	-
Total	**2 255 754**	**-**

(1) Voir détail au Tableau 2.
(2) Rémunération déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 £ = 1,16453 € en 2021.
(3) Voir détail au Tableau 6. Le montant indiqué au titre de 2021 correspond d'une part au montant valorisé dans les comptes consolidés des actions attribuées en 2021 au titre du plan d'attribution d'actions de performance LTIP 2021 Directoire (plan annuel) et, d'autre part, au montant maximal annuel au titre du plan LTIP Directoire 2019-2021 pour 2021. Le montant indiqué au titre de 2020 correspond au montant maximal annuel au titre du plan LTIP Directoire 2019-2021 pour 2020. Le plan LTIP Directoire 2019-2021 est un plan triennal soumis à une condition de présence et à des conditions de performance. À titre indicatif, les taux d'atteinte des conditions de performance des plans précédents, à savoir LionLead3 et LTIP 2016-2018, ont été respectivement de 75 % et 50 %. L'attribution du plan LTIP Directoire 2019-2021 couvre les exercices 2019, 2020 et 2021.

/ Tableau 2 (nomenclature AMF) tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social *(en euros)*

D'une manière générale, la rémunération versée correspond à la rémunération fixe au titre de l'année désignée et la rémunération variable à celle au titre de l'année précédente.

Aucune rémunération variable pluriannuelle, aucune rémunération exceptionnelle ni aucune rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur n'est versée aux mandataires sociaux.

	Année 2021 – Montants :		Année 2020 – Montants :	
	Attribués	Versés	Attribués	Versés
Directoire				
Arthur Sadoun, Président du Directoire				
Rémunération fixe	1 000 000	1 000 000	1 000 000	850 000
Rémunération variable annuelle (1)	1 900 000	2 000 000	2 000 000	1 400 000
Avantages en nature (2)	-	-	-	-
Total	**2 900 000**	**3 000 000**	**3 000 000**	**2 250 000**
Jean-Michel Étienne, Directeur général adjoint – Finances Groupe Membre du Directoire jusqu'au 31 décembre 2020				
Rémunération fixe	-	-	840 000	840 000
Rémunération variable annuelle (3)	-	777 000	777 000	672 000
Prime de fidélité (4)	-	-	1 000	1 000
Avantages en nature (2)	-	-	-	-
Total	**-**	**777 000**	**1 618 000**	**1 513 000**
Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Générale				
Rémunération fixe	600 000	600 000	600 000	540 000
Rémunération variable annuelle (5)	600 000	600 000	600 000	480 000
Avantages en nature (2)	-	-	-	-
Assurance perte d'emploi (6)	12 357	12 357	12 357	12 357
Total	**1 212 357**	**1 212 357**	**1 212 357**	**1 032 357**
Steve King, membre du Directoire (7)				
Rémunération fixe (5)	1 048 077	1 048 077	1 012 869	911 582
Rémunération variable annuelle (8)	1 676 923	1 676 923	1 620 590	1 134 413
Régime de retraite supplémentaire	55 259	55 259	53 402	53 402
Avantages en nature (2)	-	-	-	-
Total (7)	**2 780 259**	**2 780 259**	**2 686 861**	**2 099 397**
Michel-Alain Proch, Directeur financier Groupe Membre du Directoire à compter du 15 janvier 2021				
Rémunération fixe	573 810	573 810	-	-
Rémunération variable annuelle (9)	600 000	-	-	-
Avantages en nature (2)	-	-	-	-
Total	**1 173 810**	**573 810**	**-**	**-**

(1) Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2020 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés au chapitre 3.2.2.4 du document d'enregistrement universel 2020. Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2021 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés au chapitre 3.2.2.4 du présent document.
(2) Les avantages en nature correspondant aux facilités d'utilisation d'un véhicule de fonction ne sont pas mentionnés lorsqu'ils représentent un montant négligeable.
(3) Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2020 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés au chapitre 3.2.2.5 du document d'enregistrement universel 2020.
(4) Prime de fidélité versée en raison de l'ancienneté dans le Groupe (20 ans).
(5) Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2020 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés au chapitre 3.2.2.6 du document d'enregistrement universel 2020. Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2021 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés au chapitre 3.2.2.5 du présent document.
(6) En l'absence de prise en charge par Pôle Emploi, Publicis Groupe a souscrit une assurance pour les mandataires sociaux.
(7) Rémunération déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 £ = 1,12541 € en 2020 et au cours moyen de 1 £ = 1,16453 € en 2021.
(8) Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2020 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés au chapitre 3.2.2.7 du document d'enregistrement universel 2020. Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2021 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés au chapitre 3.2.2.6 du présent document.
(9) Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2021 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés au chapitre 3.2.2.7 du présent document.

/ Tableau 3 (nomenclature AMF) détail des rémunérations attribuées ou versées en 2020 et 2021 aux membres du Conseil de surveillance *(montants bruts en euros avant prélèvements sociaux et fiscaux)*

	2021 – Montants [1]:		2020 – Montants :	
	Attribués	Versés	Attribués	Versés
Maurice Lévy [2]				
Rémunération fixe	1 300 000	1 330 000	1 330 000	1 900 000
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	85 000	95 000	95 000	85 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Élisabeth Badinter [3]				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	50 000	60 000	60 000	40 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Simon Badinter				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	35 000	40 000	40 000	40 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Jean Charest				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	70 000	75 000	75 000	70 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Sophie Dulac				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	35 000	30 000	30 000	40 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Thomas Glocer				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	80 000	80 000	80 000	75 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Marie-Josée Kravis				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	55 000	60 000	60 000	45 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
André Kudelski				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	100 000	105 000	105 000	100 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Enrico Letta [4]				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	15 000	50 000	50 000	25 000
Autres rémunérations	-	-	-	-

	2021 – Montants [1]:		2020 – Montants :	
	Attribués	Versés	Attribués	Versés
Suzan LeVine [5]				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	35 000	70 000	70 000	35 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Marie-Claude Mayer [6]				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance		-	-	25 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Antonella Mei-Pochtler				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	55 000	70 000	70 000	25 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Véronique Morali [6]				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance		-	-	45 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Cherie Nursalim				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	55 000	55 000	55 000	40 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Pierre Penicaud [7]				
Membre représentant les salariés				
Rémunérations fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	20 000	25 000	25 000	25 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Patricia Velay-Borrini [8]				
Membre représentant les salariés				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	25 000	2 500	2 500	-
Autres rémunérations	-	-	-	-

(1) Au titre de l'année 2021, Jean-Michel Étienne et Michel Cicurel ont reçu respectivement 15 000 euros à titre d'expert au sein du Comité d'audit et 30 000 euros à titre d'expert au sein du Comité de rémunération.
(2) Début du mandat, en qualité de Président du Conseil de surveillance, le 1er juin 2017. Rémunération versée en 2020 au titre de la période du 1er juin 2019 au 31 mai 2020 et, en 2021, au titre de la période du 1er juin 2020 au 31 mai 2021.
(3) Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017, Vice-Présidente du Conseil de surveillance depuis le 1er juin 2017.
(4) Enrico Letta a mis fin à son mandat de membre de Conseil de surveillance en avril 2021.
(5) À la demande de Suzan LeVine, seules les séances qui ont eu lieu à partir de septembre ont été rémunérées.
(6) Fin de mandat de membre de Conseil de surveillance le 29 mai 2019.
(7) Nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés le 20 juin 2017.
(8) Nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés le 16 octobre 2020.

/ Tableau 4 (nomenclature AMF) options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

Néant, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée en 2021.

/ Tableau 5 (nomenclature AMF) options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (liste nominative)

	Désignation et date du plan	Nombre d'options levées en 2021	Prix moyen d'exercice *(en euros)*	Année d'attribution
Directoire				
Arthur Sadoun, Président		Aucune levée		
Anne-Gabrielle Heilbronner		Aucune levée		
Steve King		Aucune levée		
Michel-Alain Proch		Aucune levée		

/ Tableau 6 (nomenclature AMF) actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social

					Situation au 31 décembre 2021		
	Désignation du plan	Date d'attribution	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Nombre d'actions de performance attribuées en 2021	Dont soumises à condition de performance	Valorisation des actions dans les comptes consolidés
Directoire							
Arthur Sadoun, Président	LTIP Directoire 2019-2021	14 juin 2019	14 juin 2022	14 juin 2022	20 000 (1)	20 000	865 800
	LTIP 2021 Directoire	16 mars 2021	16 mars 2024	18 mars 2024	61 237 (1)	61 237	2 704 838
Total							**3 570 638**
Anne-Gabrielle Heilbronner	LTIP Directoire 2019-2021	14 juin 2019	14 juin 2022	14 juin 2022	6 667 (2)	6 667	288 600
	LTIP 2021 Directoire	16 mars 2021	16 mars 2024	18 mars 2024	24 495 (1)	24 495	1 081 944
Total							**1 370 544**
Steve King	LTIP Directoire 2019-2021	14 juin 2019	14 juin 2022	14 juin 2022	16 667 (3)	16 667	721 500
	LTIP 2021 Directoire	16 mars 2021	16 mars 2024	18 mars 2024	41 350 (1)	41 350	1 826 430
Total							**2 547 930**
Michel-Alain Proch	LTIP 2021 Directoire	16 mars 2021	16 mars 2024	18 mars 2024	24 495 (1)	24 495	1 081 944
Total							**1 081 944**

(1) Correspond au montant maximal annuel au titre du plan LTIP Directoire 2019-2021 pour 2021. En 2019, il avait été décidé de lui attribuer 60 000 actions sous conditions de présence et de performance qui couvrent la période 2019-2021 (soit 20 000 actions sous condition de présence et de performance par an). Le plan LTIP Directoire 2019-2021 est un plan triennal soumis à une condition de présence et à des conditions de performance. L'attribution du plan LTIP Directoire 2019-2021 couvre les exercices 2019, 2020 et 2021.

(2) Correspond au montant maximal annuel au titre du plan LTIP Directoire 2019-2021 pour 2021. En 2019, il avait été décidé de lui attribuer 20 000 actions sous conditions de présence et de performance qui couvrent la période 2019-2021 (soit 6 667 actions sous condition de présence et de performance par an). Le plan LTIP Directoire 2019-2021 est un plan triennal soumis à une condition de présence et à des conditions de performance. L'attribution du plan LTIP Directoire 2019-2021 couvre les exercices 2019, 2020 et 2021.

(3) Correspond au montant maximal annuel au titre du plan LTIP Directoire 2019-2021 pour 2021. En 2019, il avait été décidé de lui attribuer 50 000 actions sous conditions de présence et de performance qui couvrent la période 2019-2021 (soit 16 667 actions sous condition de présence et de performance par an). Le plan LTIP Directoire 2019-2021 est un plan triennal soumis à une condition de présence et à des conditions de performance. L'attribution du plan LTIP Directoire 2019-2021 couvre les exercices 2019, 2020 et 2021.

/ Tableau 7 (nomenclature AMF) actions de performance devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social

Néant, aucune action de performance n'est devenue disponible en 2021.

Les informations relatives aux actions de performance issues du LTIP 2019-2021 qui seront disponibles le 14 juin 2022 figurent en section 3.2.1.4.

/ Tableau 8 (nomenclature AMF) historique des options attribuées au cours des dix dernières années

Date d'autorisation par l'AGE	Plan de co-investissement 2013 (LionLead2) 1er juin 2010 (24e résolution)
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	30/04/2013
Nombre total d'options de souscription ou d'options d'achat d'actions attribuées	5 949 305 (1)
Dont mandataires sociaux :	198 687
• *Jean-Yves Naouri (options annulées)*	*69 301*
• *Jean-Michel Étienne (dont 27 916 options sont exerçables)*	*55 832*
• *Kevin Roberts (options levées)*	*73 554*
Point de départ d'exercice des options	30/04/2016 (2)/30/04/2017 (3)
Date d'expiration	30/04/2023
Prix de souscription ou d'achat *(en euros)*	52,76
Nombre total d'options de souscription ou d'achat d'actions attribuées ajusté au 31/12/2021	5 949 305 (1)
Nombre total d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2021	(925 816)
Nombre total d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées au 31/12/2021	(4 004 934)
Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions restant au 31/12/2021	1 018 555

(1) Options conditionnelles dont la levée est liée à la réalisation d'objectifs dans le cadre d'un plan de trois ans. Le niveau d'atteinte des objectifs du plan LionLead2 a été mesuré en 2016.
(2) Concerne les salariés français.
(3) Concerne les salariés hors de France.

/ Tableau 9 (nomenclature AMF) options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

	Plan	Nombre d'options attribuées/ souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré *(en euros)*
Options consenties entre le 1er janvier et le 31 décembre 2021 par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale).	-	-	-
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées entre le 1er janvier et le 31 décembre 2021, 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).	2013 Plan de co-investissement Options d'achat	54 458	52,76
Total		**54 458**	**52,76**

/ Tableau 10 (nomenclature AMF) historique des attributions gratuites d'actions (plans acquis et/ou en cours d'acquisition en 2021)

	Plan Sapient 2017 (1)	LTIP 2018 (3)	Plan Sapient 2018 (4)	Sprint to the Future (annulé) (5)	LTIP 2019 (6)	2019 Special Plan (7)	Plan Sapient 2019 (8)
Date d'autorisation par l'AGE	**n/a (2)**	**25/05/2016**	**n/a (2)**	**25/05/2016**	**30/05/2018**	**n/a (2)**	**n/a (2)**
Date du Directoire	15/06/2017	17/04/2018	17/04/2018	18/05/2018	28/05/2019	28/05/2019	28/05/2019
Nombre total d'actions gratuites attribuées	528 000	746 800	516 372	1 079 596	335 950	262 700	585 499
Nombre total d'actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux		-	-	306 156	-	-	
• *Arthur Sadoun*	-	-	-	*96 681*	-	-	
• *Jean-Michel Étienne*	-	-	-	*64 454*	-	-	
• *Anne-Gabrielle Heilbronner*	-	-	-	*64 454*	-	-	
• *Steve King*	-	-	-	*80 567*	-	-	
• *Michel-Alain Proch*	-	-	-	-	-	-	
Date d'acquisition des actions	**16/06/2018 16/06/2021**	**17/04/2021**	**17/04/2019 17/04/2022**	**20/12/2021**	**28/05/2022**	**28/05/2022**	**28/05/2020 28/05/2023**
Date de fin de période de conservation	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Nombre total d'actions définitivement attribuées au 31/12/2021	(349 955)	(296 350)	(285 853)	(48 340)		-	(103 516)
Nombre total d'actions gratuites annulées ou caduques au 31/12/2021	(178 045)	(450 450)	(194 258)	(1 031 256)	(196 725)	(50 617)	(179 833)
Nombre d'actions gratuites restantes au 31/12/2021	-	-	36 261	-	139 225	212 083	302 150

(1) Le Plan Sapient 2017 consiste en deux plans distincts. Un plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit juin 2018, 2019, 2020 et 2021) Le second plan était soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance fondées sur les budgets de marge opérationnelle et de croissance du revenu de Publicis Sapient, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2017, 2018 et 2019. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances ont été livrées à l'issue d'une période de trois ans, soit en juin 2020.

(2) Attributions réalisées en dehors des dispositions du Code de commerce (plans « non qualifiés »).

(3) L'acquisition des actions dans le cadre du LTIP 2018 est soumise à des conditions de présence et de performance. Les conditions de performance du plan sont fondées sur la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparés à un groupe d'entreprises concurrentes, de telle sorte que le nombre d'actions à livrer à l'issue de la période d'acquisition de trois ans, soit en avril 2021, dépendait du niveau d'atteinte de ces objectifs au titre de l'année 2018.

(4) Le Plan Sapient 2018 consiste en deux plans distincts. Un plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2019, 2020, 2021 et 2022) Le second plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance fondées sur les budgets de marge opérationnelle et de croissance du revenu de Publicis Sapient, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2018, 2019 et 2020. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances ont été livrées à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2021.

(5) Le Plan Sprint to the Future était une attribution exceptionnelle d'actions de performance qui couvrait la période 2018-2020 et proposée à 20 dirigeants clé du Groupe. La condition d'atteinte des objectifs de croissance organique (moyenne 2018-2020) des revenus du Groupe ne pouvait être atteinte compte tenu des performances déjà constatées au titre de 2018 et 2019. Sauf exception, la non-atteinte de cette condition a entraîné la perte dès juillet 2019 de tous les droits à actions attribués à l'origine du plan.

(6) L'acquisition des actions dans le cadre du LTIP 2019 est soumise à des conditions de présence et de performance. Les conditions de performance du plan sont fondées sur la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparés à un groupe d'entreprises concurrentes, de telle sorte que le nombre d'actions à livrer à l'issue de la période d'acquisition de trois ans, soit en mai 2022, dépendra du niveau d'atteinte de ces objectifs au titre de l'année 2019.

(7) Le Special Plan est un plan de rétention soumis uniquement à la condition de présence et mis en place au profit de certains salariés qui ont un impact direct sur la croissance.

(8) Le Plan Sapient 2019 consiste en deux plans distincts. Un plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit mai 2020, 2021, 2022 et 2023). Le second plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance fondées sur les budgets de marge opérationnelle et de croissance du revenu de Publicis Sapient, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2019, 2020 et 2021. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en mai 2022.

(9) Le plan LTIP 2019-2021 est un plan mis en place spécifiquement en faveur des membres du Directoire. L'acquisition des actions Publicis Groupe dans le cadre de ce plan est soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois (2019-2021), de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparé à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Une partie des actions attribuées sont également soumises à une condition fondée sur un critère de type RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Le nombre d'actions effectivement attribuées est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions est également soumise à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans, soit en juin 2022.

LTIP 2019-2021 (9) (10)	Plan de remplacement Epsilon (11)	Special Retention Plan (12)	Plan Sapient 2020 (13)	Epsilon LTI 2020 (14)	LTIP 2021 et autres plans spécifiques et autres plans spécifiques (15)	LTIP 2021 Directoire (16)	Epsilon LTI 2021 (17)	Plan Sapient 2021 (18)
30/05/2018	**n/a (2)**	**30/05/2018**	**n/a (2)**	**n/a (2)**	**30/05/2018 26/05/2021**	**30/05/2018**	**n/a (2)**	**n/a (2)**
14/06/2019	15/07/2019	15/11/2019	19/05/2020	20/07/2020	16/03/2021 15/09/2021	16/03/2021	16/03/2021	13/04/2021
170 000	628 681	765 110	585 503	1 264 420	590 391	151 577	632 348	604 474
170 000	-	-	-	-	-	151 577	-	-
60 000	-	-	-	-	-	*61 237*	-	-
40 000	-	-	-	-	-	-	-	-
20 000	-	-	-	-	-	*24 495*	-	-
50 000	-	-	-	-	-	*41 350*	-	-
-	-	-	-	-	-	*24 495*		
14/06/2022	**31/03/2020 31/03/2022**	**16/03/2024**	**19/05/2021 19/05/2024**	**31/03/2021 31/03/2023**	**16/03/2024 15/09/2024**	**16/03/2024**	**31/03/2022 31/03/2024**	**13/04/2022 13/04/2025**
n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
-	(289 111)		(53 156)	(184 123)	-	-	-	-
(9 927)	(187 581)	(273 185)	(89 026)	(681 319)	(18 632)	-	(32 521)	(36 751)
160 073	151 989	491 925	443 321	398 978	571 759	151 577	599 827	567 723

(10) Les actions annulées résulte de l'application du prorata aux actions de performance initialement attribuées à M. Jean-Michel Étienne, tel que validé par le Conseil de surveillance (sur proposition du Comité de rémunération) en accord avec la politique de rémunération.

(11) Attributions consistant à remplacer celles qui avaient été réalisées par le groupe ADS en 2019 et qui étaient devenues caduques du fait de l'acquisition d'Epsilon par Publicis Groupe. Les actions attribuées sont soumises à condition de présence pour 20 % et condition de performance pour 80 % (fondées sur les budgets annuels de marge opérationnelle et de revenu net des entités Epsilon). Les actions sont acquises par tranche au titre des trois années du plan (soit en mars 2020, 2021 et 2022).

(12) Plan de rétention proposé à 10 dirigeants du Groupe. Les actions sont soumises à des conditions de performance individualisées portant sur les années 2020 à 2022. L'annulation du Special Retention Plan a été présentée au Directoire du 16 décembre 2020. Les attributions du Special Retention Plan seront remplacées par de nouveaux LTIP à compter de 2021. Les actions de la deuxième tranche correspondent à celles qui ont été attribuées dans le cadre du nouveau plan LTIP 2021. Les actions de la troisième tranche ont été gardées au niveau du plan initial. La date d'acquisition initiale (31/03/2023) a été allongée et alignée sur celle du LTIP 2021.

(13) Le Plan Sapient 2020 consiste en deux plans distincts. Un plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit mai 2021, 2022, 2023 et 2024). Le second plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance fondées sur les budgets de marge opérationnelle et de croissance du revenu de Publicis Sapient, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2020, 2021 et 2022. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en mai 2023.

(14) Les actions attribuées sont soumises à condition de présence pour 20 % et condition de performance pour 80 % (fondées sur les budgets annuels de marge opérationnelle et de revenu net des entités Epsilon). Les actions sont acquises et livrées par tranche au titre des trois années du plan (soit en mars 2021 pour 30 % des actions attribuées, en mars 2022 pour 30 % des actions attribuées et en mars 2023 pour 40 % des actions attribuées).

(15) Hors bénéficiaires du Plan Special de Rétention pour lesquels leurs actions restent présentées dans le plan initial. L'acquisition des actions dans le cadre du LTIP 2021 est soumise à des critères de performance mesurés au titre de l'année 2021, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparé à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Une partie des actions attribuées sont également soumises à une condition fondée sur un critère de type RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Le nombre d'actions effectivement attribuées est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions est également soumise à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans, soit en mars 2024 (septembre 2024 pour le plan spécifique individuel).

(16) L'acquisition des actions Publicis Groupe dans le cadre de ce plan est soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois (2021-2023), de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparé à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Une partie des actions attribuées sont également soumises à une condition fondée sur un critère de type RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Le nombre d'actions effectivement attribuées est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions est également soumise à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans, soit en mars 2024.

(17) Les actions attribuées sont soumises à condition de présence pour 20 % et condition de performance pour 80 % (fondées sur les budgets annuels de marge opérationnelle et de revenu net des entités Epsilon). Les actions sont acquises et livrées par tranche au titre des trois années du plan (soit en mars 2022 pour 30 % des actions attribuées, en mars 2023 pour 30 % des actions attribuées et en mars 2024 pour 40 % des actions attribuées).

(18) Le Plan Sapient 2021 consiste en deux plans distincts. Un plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2022, 2023, 2024 et 2025). Le second plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance fondées sur le budgets annuels de marge opérationnelle et de croissance du revenu de Publicis Sapient, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2014, dépendra du niveau d'atteinte des objectifs pour l'année 2021.

/ Tableau 11 (nomenclature AMF) informations diverses concernant les dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonction	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Directoire				
Arthur Sadoun, Président 1re nomination : 1er juin 2017 Échéance du mandat : 14 septembre 2022	Non	Non	Oui (1)	Oui (1)
Anne-Gabrielle Heilbronner 1re nomination : 15 septembre 2014 Échéance du mandat : 14 septembre 2022	Oui	Oui (2)	Oui (2)	Oui (2)
Steve King 1re nomination : 1er juin 2017 Échéance du mandat : 14 septembre 2022	Oui	Oui(3)	Oui (3)	Oui (3)
Michel-Alain Proch, à compter du 15 janvier 2021 1re nomination : 15 janvier 2021 Échéance du mandat : 14 septembre 2022	Oui	Oui (4)	Oui (4)	Oui (4)

(1) Voir section 3.2.1.5 « Politique de rémunération applicable au Président du Directoire ».
(2) Voir section 3.2.1.6 « Politique de rémunération applicable à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner ».
(3) Voir section 3.2.1.7 « Politique de rémunération applicable à M. Steve King ».
(4) Voir section 3.2.1.8 « Politique de rémunération applicable à M. Michel-Alain Proch ».

3.2.3 Participation dans le capital social

Au 31 décembre 2021, aucun des membres du Conseil de surveillance et du Directoire ne détient plus de 1 % des actions de la Société, à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants (6,74 %), et de M. Maurice Lévy qui détient directement ou indirectement 4 848 159 actions, soit 1,91 % du capital de la Société, dont 2 509 602 actions sont détenues à travers une société familiale appartenant à M. Maurice Lévy et à sa famille.

Au 31 décembre 2021, les membres du Conseil de surveillance et du Directoire (à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants) détiennent directement et indirectement 6 823 521 actions, soit 2,69 % du capital de la Société, dont 1,91 % par M. Maurice Lévy.

Les membres du Directoire détiennent également, au 31 décembre 2021, 63 031 options de souscription ou options d'achat d'actions de la Société ; toutes sont exerçables. Le prix moyen pondéré d'exercice des options est de 52,76 euros par action et le terme de ces options est fixé en 2023 (voir note 32 des comptes consolidés à la section 6.6).

Le tableau suivant présente, au 31 décembre 2021, 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 2021

Mandataire social	Nombre d'actions de Publicis Groupe SA	Nombre de droits de vote Publicis Groupe SA [1]	Actions pouvant être acquises par exercice d'options d'achat d'actions		Prix moyen pondéré *(en euros)*
			Nombre total	Dont options conditionnelles [2]	
Membres du Directoire					
Arthur Sadoun	136 511	245 308	35 491	35 491	52,76
Anne-Gabrielle Heilbronner	16 108	30 472	-	-	-
Steve King	45 641	89 829	27 540	27 540	52,76
Michel-Alain Proch	20 703	20 703	-	-	-
Total Directoire	**218 963**	**386 312**	**63 031**	**63 031**	**52,76**
Membres du Conseil de surveillance					
Maurice Lévy [3]	4 848 159	8 317 405			
Élisabeth Badinter [4]	16 700 967	22 535 787			
Simon Badinter [5]	1 279	1 825			
Jean Charest	1 400	2 700			
Sophie Dulac	1 749 460	2 473 420			
Thomas H. Glocer	500	600			
Marie-Josée Kravis	2 914	2 914			
André Kudelski	500	500			
Suzan LeVine	537	1 037			
Antonella Mei-Pochtler	500	500			
Cherie Nursalim	538	1 058			
Pierre Pénicaud [6]	-	-			
Patricia Velay-Borrini [6]	50	50-			
Total Conseil de surveillance	**23 306 804**	**33 337 796**			

(1) Reflète l'impact des droits de vote double éventuels.
(2) Les conditions ont été prises en compte pour déterminer le nombre d'options définitivement attribuées.
(3) M. Maurice Lévy détient directement 2 338 557 actions et indirectement 2 509 602 actions de la Société par l'intermédiaire d'une société familiale, représentant au total 8 317 405 droits de vote.
(4) Mme Élisabeth Badinter détient 5 834 820 actions en pleine propriété (représentant 2,35 % du capital et 4,71 % des droits de vote) et 10 866 147 actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 4,39 % du capital et 8,77 % des droits de vote).
(5) À l'exclusion des 3 622 049 actions dont M. Simon Badinter détient la nue-propriété.
(6) M. Pierre Pénicaud et Mme Patricia Velay-Borrini sont membres du Conseil de surveillance représentant les salariés.

Nota : les membres du Conseil de surveillance doivent statutairement détenir au moins 500 actions. Toutefois, les membres représentant les salariés ne sont pas tenus de posséder un minimum d'actions pendant la durée de leur mandat (article 13 des statuts de la Société).

3.2.4 Opérations réalisées sur les titres Publicis Groupe par les dirigeants et les personnes qui leur sont liées

Les opérations des mandataires sociaux et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la Société réalisées au cours de l'exercice 2021 sont les suivantes :

Prénom et Nom	Qualité	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'opé-rations	Montant des opérations *(en euros)*
Arthur Sadoun	Président du Directoire	Action	Paiement du dividende en actions	1	157 346,30
Anne-Gabrielle Heilbronner	Membre du Directoire	Action	Paiement du dividende en actions	1	41 909,50
		Action	Cession	1	867 393,40
Steve King	Membre du Directoire	Action	Paiement du dividende en actions	1	77 081,65
Michel-Alain Proch	Membre du Directoire	Action	Paiement du dividende en actions	1	39 946,65
Emmanuel André		Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0
	Membre du Management Comittee	Action	Cession	3	170 057,22
Justin Billingsley	Membre du Management Comittee	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0
		Action	Cession	3	182 778,51
		Action	Paiement du dividende en actions	1	19 257,15
Agathe Bousquet	Membre du Management Comittee	Action	Paiement du dividende en actions	1	3 448,25
Gerry Boyle		Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0
	Membre du Management Comittee	Action	Cession	4	708 404,51
Andrew Bruce		Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0
	Membre du Management Comittee	Action	Cession	5	374 731,84
Nick Colucci	Membre du Management Comittee	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0
		Action	Cession	1	56 118,26
Tim Jones	Membre du Management Comittee	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0
		Action	Cession	1	56 118,26
Bryan Kennedy	Membre du Management Comittee	Action	Acquisition d'actions gratuites	2	0
		Action	Cession	1	328 774,01
Loris Nold	Membre du Management Comittee	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0
		Action	Cession	6	542 125,82
		Action	Paiement du dividende en actions	1	53 050,00
David Penski	Membre du Management Comittee	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0
		Action	Cession	3	160 331,78
Carla Serrano	Membre du Management Comittee	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0
		Action	Cession	1	56 118,26
Nigel Vaz	Membre du Management Comittee	Action	Acquisition d'actions gratuites	4	0
		Action	Cession	4	266 942,27
Alexandra von Plato	Membre du Management Comittee	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0
		Action	Cession	1	46 756,14

3.3 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

Les développements ci-après récapitulent l'ensemble des transactions réalisées depuis 2020 entre Publicis Groupe et des parties liées.

3.3.1 Termes et conditions des transactions à caractère financier réalisées avec des parties liées

Néant.

3.3.2 Transactions réalisées avec des parties liées

Au cours de l'exercice 2021, les transactions suivantes ont été réalisées par Publicis Groupe avec des parties liées :

	Revenu auprès des parties liées	Charges auprès des parties liées
Société en participation constituée entre MSL France et Les Échos Solutions [2]	7	-
Burell Communication Group [4]	3	-
Weborama [5]		5

Au titre des deux exercices précédents, les transactions suivantes ont été réalisées par Publicis Groupe avec des parties liées :

	Revenu (Charges) auprès des parties liées	
	Exercice 2020	Exercice 2019
Société en participation constituée entre MSL France et Les Échos Solutions [2]	2	12
Burell Communication Group [4]	2	(2)
Weborama [5]	(6)	-

Les soldes des comptes avec les parties liées au bilan du 31 décembre 2021 étaient les suivants (en millions d'euros) :

	Créances/prêts sur les parties liées	Dettes envers les parties liées
OnPoint Consulting, Inc. [1]	3	-
Société en participation constituée entre MSL France et Les Échos Solutions [2]	3	-
Zag Limited [3]	4	-
Autres	5	1

(1) Entité détenue à 100 % par Publicis Groupe.
(2) Entité détenue à 50 % par Publicis Groupe, ayant pour objet l'organisation de l'événement « Viva Technology ».
(3) Entité détenue à 36,75 % par Publicis Groupe.
(4) Entité détenue à 49 % par Publicis Groupe.
(5) Entité détenue indirectement par YCOR SCA dans laquelle M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance de Publicis Groupe, a des intérêts.

3.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

À l'Assemblée générale de la société Publicis Groupe,

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

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. 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 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 déjà approuvées 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.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris-La Défense, le 21 avril 2022

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS		**ERNST & YOUNG et Autres**	
Olivier Lenel	Ariane Mignon	Nicolas Pfeuty	Valérie Desclève

CHAPITRE

4 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE – PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

4.1 PRIORITÉ N° 1 : LA DIVERSITÉ, L'ÉQUITÉ & L'INCLUSION ET LA JUSTICE SOCIALE 153

4.1.1 Diversité, Équité et Inclusion (DEI) 153

4.1.2 Évolution des compétences, des expériences, des carrières 162

4.1.3 Santé et bien-être au travail 164

4.1.4 Écouter les salariés et dialoguer avec eux 169

4.1.5 Rémunérations 170

4.1.6 Engagements du Groupe, des agences, des salariés vis-à-vis des communautés locales : Create & Impact 2021 172

4.1.7 Indicateurs démographiques et sociaux 173

4.2 PRIORITÉ N° 2 : LE MARKETING RESPONSABLE ET L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES 176

4.2.1 La satisfaction des clients 176

4.2.2 Marketing Responsable : l'approche unique de Publicis Groupe 177

4.2.3 Le socle des règles éthiques 184

4.2.4 Plan de Vigilance 186

4.2.5 Plan de prévention et de lutte contre la corruption 188

4.2.6 Dispositif d'alerte (whistleblowing) 190

4.2.7 Achats responsables 190

4.2.8 Innovations technologiques et partenariats 192

4.2.9 Relations avec les autres parties prenantes 193

4.2.10 Conformité 194

4.2.11 Indicateurs chiffrés 195

4.3 PRIORITÉ N° 3 : LA LUTTE CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE 196

4.3.1 Mise en œuvre de la Taxonomie Européenne 196

4.3.2 Politique environnementale 198

4.3.3 Éco-conception : Formation des salariés aux enjeux environnementaux 200

4.3.4 Consommations et impacts 200

4.3.5 Bilan des émissions de gaz à effet de serre (GES) 202

4.3.6 Actions de réduction et de compensation 203

4.3.7 Indicateurs consolidés 204

4.4 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 205

4.5 ÉVALUATIONS ET PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 207

4.6 MÉTHODOLOGIE DU REPORTING ESG 207

4.7 RAPPORT DE VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 209

La déclaration de performance extra-financière (DPEF) répond aux obligations légales françaises et européennes, et aux engagements volontaires de Publicis Groupe en matière de reporting sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en suivant des référentiels internationaux tels que la GRI et en conformité avec les standards utilisés en matière d'analyse extra-financière ou ESG (Environnement, Social, Gouvernance) par les investisseurs et actionnaires.

Présenté selon la règle du *comply or explain*, ce chapitre constitue le socle du reporting non-financier, dans lequel figurent de nombreux indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Des exemples sur les actions et les initiatives mises en place dans les agences sont indiqués ; un plus grand nombre d'illustrations figure sur le site corporate du Groupe www.publicisgroupe.com (section RSE). Une table dynamique des indicateurs, présentant la concordance avec d'autres référentiels, est également accessible sur le site corporate (section RSE) sous l'intitulé CSR Smart data.

La DPEF est constituée de plusieurs éléments figurant dans le présent document et signalés comme suit :

- les éléments de contexte, sur les tendances sectorielles ou de mise en perspective générale, sont présentés dans l'introduction, ainsi que le modèle d'affaires et les composantes de la création de valeur, avec une synthèse des chiffres-clés financiers et principaux indicateurs non-financiers ;
- la stratégie et les activités du Groupe sont présentées de manière plus détaillée dans le chapitre 1 ;
- les facteurs de risques hiérarchisés sont présentés dans le chapitre 2. Les risques extra-financiers sont abordés sous forme d'enjeux RSE dans ce chapitre. Figurant d'ores et déjà au cœur des enjeux RSE majeurs, la santé et le bien-être des salariés est une priorité comme l'illustre la table de matérialité RSE (voir introduction du présent document). Pour répondre aux exigences du Devoir de vigilance, les risques relatifs aux droits humains et environnementaux sont présentés au chapitre 4.2.4. Dans le cadre de la stratégie Climat du Groupe, les travaux conduits sur ces risques sont présentés au chapitre 4.3 ;
- la Gouvernance du Groupe est présentée dans le chapitre 3 ;
- les comptes consolidés sont détaillés dans le chapitre 6 ;
- la table de concordance spécifique DPEF se trouve dans le chapitre 10.

La méthodologie et les process en place pour le reporting RSE et la DPEF, ainsi que la Gouvernance de ces sujets extra-financiers sont explicités dans la partie 4.6. En conformité avec la réglementation française et européenne, l'attestation de vérification par des auditeurs externes de Bureau Veritas est incluse à la fin de ce chapitre, partie 4.7.

Évolution de la Gouvernance des enjeux ESG

2021 marque un tournant majeur autour des sujets ESG avec le début des travaux du nouveau Comité ESG du Conseil de surveillance (voir chapitre 3.1.2.9 du présent document). Il s'est réuni déjà deux fois en 2021 afin d'approfondir le périmètre concerné et de discuter de quelques évolutions autour des options permettant de mieux valoriser la stratégie RSE/ESG de Publicis Groupe et ses résultats positifs, ou encore de participer aux choix du Groupe en matière de réduction de son empreinte carbone, ou encore sur la « raison d'être » (purpose).

Les membres du Comité ESG sont régulièrement tenus informés de l'avancement des projets en cours à travers des échanges avec le Président du Directoire et la Secrétaire générale. La Présidente du Comité ESG, Mme Suzan LeVine, rend compte des travaux au Conseil de surveillance. Les sujets ESG sont sous la responsabilité de la Secrétaire générale du Groupe, membre du Directoire (voir également le chapitre 4.8).

Matérialité des enjeux ESG

Restant sur les conclusions issues de la consultation 2020 de ses parties prenantes en pleine année pandémique, 2021 fut consacrée à l'avancement des actions liées aux trois priorités ESG du Groupe :

1. Diversité, Équité & Inclusion et lutte en faveur de la Justice sociale ;
2. Marketing Responsable et Éthique des affaires ;
3. Lutte contre le dérèglement climatique.

La matrice de matérialité est inchangée à la suite à la révision conduite en 2020 avec l'aide de Salterbaxter dans le cadre d'un contrat utilisant les méthodologies reconnues d'analyse de matérialité. Ces travaux sont pilotés par la Direction RSE du Groupe qui est aussi accompagnée par des cabinets externes comme Ecoact sur les questions environnementales dont la réduction de l'empreinte carbone et des choix des actions de compensation.

Les questions relatives à ce reporting non-financier peuvent être adressées à la Direction RSE du Groupe : csr@publicisgroupe.com.

4.1 PRIORITÉ N° 1 : LA DIVERSITÉ, L'ÉQUITÉ & L'INCLUSION ET LA JUSTICE SOCIALE

2021 a confirmé des évolutions majeures issues des conséquences de la pandémie de Covid-19 sur l'organisation du travail et les aspirations des salariés. Le télétravail, par intermittence ou en continu, s'est poursuivi en fonction de l'évolution de la situation sanitaire locale. Les salariés ont fait preuve d'adaptabilité et ont répondu efficacement aux attentes de leurs clients.

4.1.1 Diversité, Équité et Inclusion (DEI)

La politique Diversité, Équité & Inclusion du Groupe, inscrite dans le code de conduite Janus présente les principes fondateurs derrière lesquels s'alignent des actions locales. La politique Groupe est régulièrement mise à jour et communiquée aux salariés qui sont associés aux actions mises en place. Elles sont aussi partagées avec les clients avec qui des actions conjointes peuvent être conduites.

L'inclusion est au centre des priorités du top management du Groupe. Depuis bientôt 15 ans, le Groupe a retenu huit critères à suivre plus particulièrement : genre, âge, origines ethniques, éducation, handicap, orientation sexuelle, appartenance religieuse, vétéran, chaque pays ayant un cadre légal spécifique déterminant le type d'indicateurs pouvant être suivis.

Avec la vaste mobilisation autour du mouvement *Black Lives Matter* en 2020, un programme spécifique a été mis en place dans les agences américaines (voir 4.1.1.2). Inspiré par ce plan d'action, d'autres pays (Royaume-Uni, Amérique latine, France…) ont également mis en place de nouvelles actions pour améliorer l'inclusion des salariés d'origine ethnique différente, chacun selon le contexte national. La culture du Groupe repose sur la devise *Viva la Difference* basée sur le respect de chacune et chacun dans sa singularité, tant en interne (la diversité de nos salariés) qu'en externe (les contextes culturels pluriels dans lesquels les équipes travaillent avec nos clients). Ce respect de la différence est au cœur de la culture de l'entreprise.

La mixité dans le Groupe – au 31 décembre 2021

Des tableaux de données démographiques se trouvent en fin de ce chapitre. L'évolution des données sur plusieurs années est accessible sur le site du Groupe, section RSE dans la partie *CSR Smart data*.

/ Mixité par régions

Régions	% de Femmes
Asie Pacifique	43,4 %
Europe/Russie	57,1 %
Amérique Latine	53,8 %
Afrique/Moyen Orient	53,3 %
Amérique du Nord	54,7 %
Total général	**51,5 %**

/ Mixité par métiers, aux positions Senior

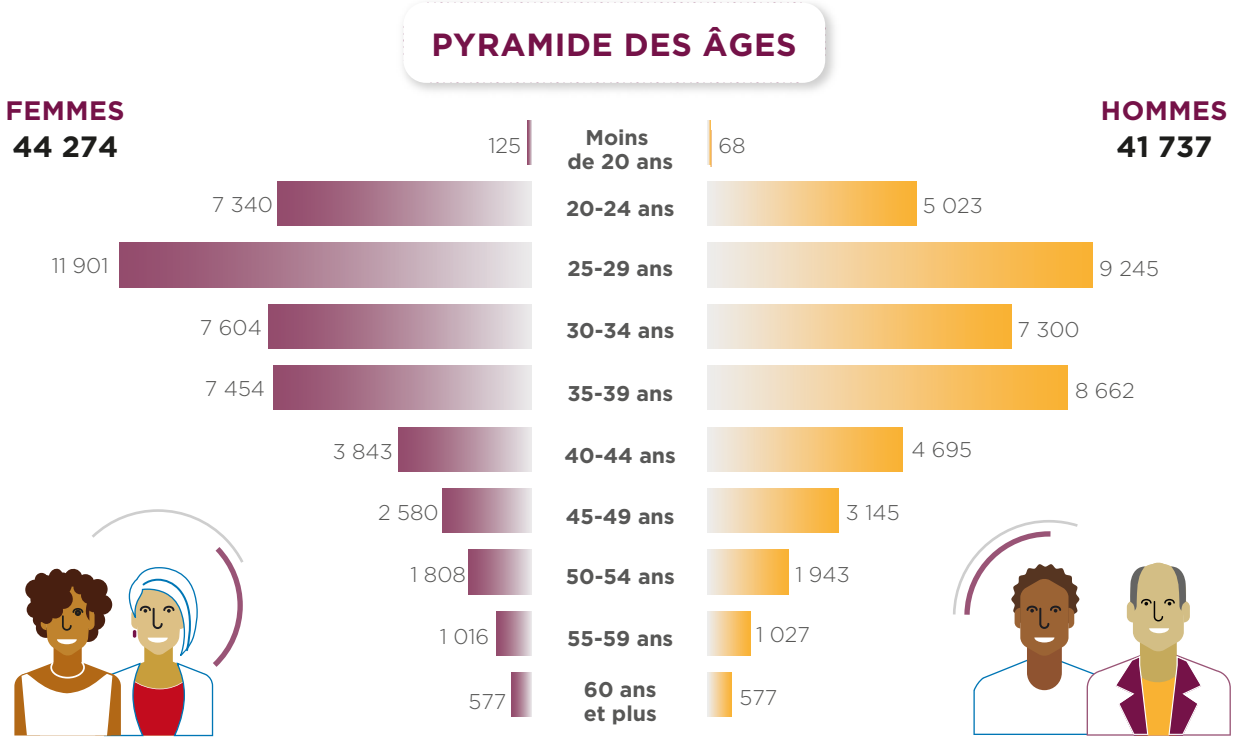
Mixité par métiers: niveau Senior	% de Femmes
Consulting	24,8 %
Client management	47,8 %
Création et Contenus	23,9 %
Data & Tech	26,9 %
Ingénieurs	8.8 %
Fonctions support	54,5 %
Management	35,0 %
Santé	33,3 %
Media	47,6 %
Production	32,8 %
Stratégie	42,3 %

Le Conseil de surveillance de Publicis Groupe présidé par Maurice Lévy comprend sept femmes (55 % de femmes) sur treize membres, parmi lesquels deux membres représentant les salariés (une femme et un homme) (voir dans le présent document le chapitre 3.1.1) :

- le Directoire présidé par Arthur Sadoun compte trois hommes et une femme (25 % de femmes), inchangé par rapport à 2020 ;
- le Comité de management présidé par Arthur Sadoun compte au 31 décembre 2021, 21 membres dont sept femmes (33,3 % de femmes) ;
- l'objectif de mixité de 45 % de femmes parmi les dirigeants-clés en 2025 fixé par le Groupe prévoit un point de passage atteint en 2021 avec 41,1 % (Comité de management Groupe et Comex Pays et Régions) ;
- pyramide des âges : calculée en 2021 sur 97 % des effectifs ayant renseigné cette donnée dans *Career Settings*, le SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) elle montre un bon équilibre femmes-hommes à l'échelle de l'ensemble du Groupe : 51,5 % de femmes et 48,5 % d'hommes. La répartition simplifiée donne :

	Femmes	Hommes
Moins de 30 ans	43,8 %	34,4 %
30-50	49,5 %	58,3 %
51 ans et plus	6,7 %	7,3 %
Total	**100 %**	**100 %**

- Moyenne d'âge des salariés : 34 ans (35 ans pour les hommes – 33 ans pour les femmes).



Évolution des données sur plusieurs années accessibles sur le site du Groupe, section RSE dans la partie *CSR Smart data*.

Les autres indicateurs de la diversité et inclusion

Le cadre légal de chaque pays détermine les données qui peuvent être rendues publiques. Le genre et l'âge sont les deux seuls critères autorisés en France et applicables au monde entier. C'est la raison pour laquelle en juin 2020 et juin 2021, Publicis Groupe a partagé publiquement ses données sur les origines ethniques de ses salariés uniquement aux États-Unis, et au Royaume-Uni, dans le cadre d'un engagement fort destiné à améliorer l'inclusion réelle au sein des agences. Le handicap est un critère inégalement suivi dans tous les pays ; seules des données françaises sont publiées dans le présent document.

Les cinq piliers de la politique de Diversité, Équité & Inclusion

1) Le principe « Zéro Tolérance »

Ce principe reste intangible. Appliqué depuis toujours à la lutte contre toutes formes de discriminations, quel que soit le motif (genre, âge, origines, orientation sexuelle, religion…), il reste plus que jamais d'actualité et doit être respecté par tous, salariés comme managers. Ce principe « Zéro Tolérance » s'applique également au harcèlement moral et sexuel et aux conduites inappropriées. Il est énoncé comme tel dans Janus, le code de déontologie du Groupe (extraits accessibles sur www.publicisgroupe.com).

Un dispositif d'alerte centralisé est opérationnel: ethicsconcerns@publicisgroupe.com. Les sujets remontés sont gérés par le Secrétariat général, et investigués systématiquement avec un souci scrupuleux de la confidentialité et de protection des lanceurs d'alertes (voir détails au chapitre 4.2.6 dans le présent document).

2) *Viva la Difference* : une culture respectueuse et inclusive

Lors du séminaire virtuel *Viva la Difference* rassemblant tous les salariés du Groupe en décembre 2021, la devise au cœur de l'entreprise et de la stratégie du Groupe a été le fil rouge des échanges. Cet alignement entre la culture interne de l'entreprise et l'approche business consolide le socle de valeurs sur lequel le Groupe s'appuie depuis des dizaines d'années, apporte du sens à la partie métiers et illustre l'objectif du groupe de participer à la construction d'un monde plus inclusif.

Le Groupe a une approche volontariste en matière de diversité de ses effectifs (voir paragraphe 4.1.1.2 sur les exemples pays). Le Groupe continue ses efforts autour de huit axes : la mixité, l'âge, le handicap, les origines culturelles ou ethniques, la formation, l'orientation sexuelle, la religion et les vétérans (militaires). Le suivi des indicateurs de la diversité dépend des cadres légaux nationaux. À l'échelle du Groupe dans le monde, seules peuvent être consolidées et publiées les données sur la mixité et l'âge. Le Groupe est très attentif aux situations individuelles (maladies, responsabilités familiales…) et cherche toujours des solutions adaptées pour soutenir ses salariés pouvant traverser des périodes compliquées.

Afin d'entretenir les conditions d'une culture inclusive et respectueuse de toutes et tous, des formations obligatoires autour des biais inconscients (*unconscious bias*) sont réalisées dans presque tous les pays afin de former les managers hommes et femmes, et tous les collaborateurs. Ce sont les équipes juridiques et ressources humaines/talents qui veillent aux enjeux de conformité en très étroite relation avec les dirigeants et membres des Comex Pays/Agences.

3) Les engagements du Groupe

Le Président du Directoire, Arthur Sadoun, porte directement et personnellement les enjeux de diversité et inclusion. Il est très impliqué dans le plan d'action américain et dans la communication interne globale qui l'accompagne. Publicis Groupe réaffirme régulièrement ses engagements en faveur de l'égalité Femmes-Hommes, l'égalité entre tous étant un facteur d'inclusion. Le Groupe est signataire des *Women Empowerment Principles* (WEPs) de *UN Women*, agence des Nations Unies : les sept principes clés promeuvent les droits des femmes comme droits humains fondamentaux et encouragent l'égalité sous toutes ses formes. Le Groupe est aussi partie prenante du *CEO action for Diversity and Inclusion* aux États-Unis, qui demandent aux centaines de CEOs signataires de partager leurs bonnes pratiques et leurs chiffres sur l'évolution des femmes dans leurs organisations. Publicis Groupe fait partie de la vingtaine d'entreprises regroupées au sein de *Unstereotype Alliance* placée sous l'égide d'*UN Women* et dont l'objectif est de lutter contre les stéréotypes de genre dans les campagnes de communication et publicité afin de promouvoir une diversité plus large. Le Groupe est partenaire de *Catalyst* depuis de nombreuses années et les agences ont établi des partenariats locaux avec des organisations engagées. Publicis Groupe a rejoint *OneInThreeWomen*, initiative internationale mobilisant les entreprises autour des violences domestiques faites aux femmes : cet engagement demande aux entreprises de mettre en place des dispositifs d'aide ou facilitent l'accès à des aides pour les victimes. Ils sont en place aux États-Unis et Canada, en Inde, en France, au Royaume-Uni, en Australie et Nouvelle-Zélande, pour ne citer que quelques-uns.

Afin d'accroître l'impact des mesures prises en interne, le ***Global DEI Council***, crée en 2020, s'est réuni chaque mois, sous la responsabilité de la Secrétaire générale, comprenant une quinzaine d'experts DEI issus de plusieurs pays et animé par la Directrice RSE du Groupe. Sa feuille de route est d'amplifier des actions communes sur quelques thèmes partagés par tous les pays comme la diversité des équipes au sens le plus large, notamment à l'égard des populations sous-représentées dans chaque pays, la mixité et la place des femmes aux postes de responsabilité, la visibilité des personnes LGBTQ+, et tous les enjeux autour des différentes formes de handicap. Le document public *DEI in Action – 2022 Playbook* permet d'illustrer les axes forts de la politique du Groupe et les actions mises en œuvre par les agences localement.

En termes de reconnaissance, Publicis Groupe fait partie,

- du Top 100 des entreprises internationales retenues par Equileap Global, à la 29ème place (sur 3 702 entreprises evaluées),

- des 418 entreprises retenues dans le *Bloomberg Gender Equality Index* 2022 (score 71/100).

4) Les réseaux affinitaires internes

Les réseaux affinitaires (*Business Resources Groups - BRGs or Employee's Action Groups - EAGs*) illustre le *Power of One* en action auprès des salariés. Il existe 15 groupes transversaux, rassemblant des salariés volontaires pour améliorer les prises de conscience et mettre en place des solutions concrètes adaptées à la vie quotidienne de l'agence (voir leur présentation dans le site corporate du Groupe, section RSE). À l'échelle du Groupe, trois groupes affinitaires sont actifs au plan international : *VivaWomen!* (femmes), Égalité (LGBTQ+) et enABLE (handicap). Les BRGs ont aussi un rôle externe : ils participent à différents événements et actions destinés à faire évoluer les comportements et les pratiques.

VivaWomen! – Présent dans plus de 30 villes dans le monde, *VivaWomen!* rassemble des femmes et des hommes tous volontaires et mobilisés pour agir en faveur de l'égalité femmes-hommes et apporter un appui aux femmes du Groupe sans aucune distinction de position ou de métier. Coordonné par la Direction de la RSE, il se déploie de Los Angeles à Shanghai en passant par Mumbai, Madrid, Paris, Londres, New York et Chicago ou Sydney, Cotonou et Dubaï. *VivaWomen!* USA a créé deux sous-groupes *VivaParents*, afin d'accompagner plus étroitement les futurs parents, et *VivaTech* centré sur les femmes dans les métiers technologiques et du digital. Deux grands axes de travail sont traités par *VivaWomen!* : *Career Development* (avec des formations en leadership, du coaching...) et *Worklife Integration* (avec des ateliers concrets sur « maternité et travail », « gestion du temps » avec des témoignages réguliers de rôles modèles femmes ou hommes...). Dans chaque ville, les priorités sont ajustées en fonction des attentes locales. *VivaWomen!* se mobilise aux côtés des réseaux de femmes des clients du Groupe ou avec d'autres entreprises, afin de conduire des actions conjointes de sensibilisation et mobilisation. Enfin, conformément à son positionnement initial, *VivaWomen!* s'engage dans des causes en faveur des droits des femmes et des jeunes filles.

Égalité – Ce réseau né aux États-Unis regroupe les collaborateurs des agences mobilisés en faveur des causes LGBTQ+ (Lesbienne, Gay, Bisexuel, Transgenre, Queer) et est soutenu par la Direction de la RSE du Groupe. L'ensemble des agences a maintenant rejoint ce réseau qui est présent dans différentes grandes villes de Boston à Atlanta en passant par Londres et Paris. 10 agences américaines ont obtenu 100/100 à l'*Human Rights Campaign Corporate Equality Index*, performance renouvelée chaque année. Cela récompense une démarche débutée en 2006. L'enjeu de ces évaluations porte sur les politiques en place et les activités en faveur de l'inclusion dans les agences. « Égalité » est désormais présent dans une dizaine de villes dans le monde.

enABLE – Réseau plus récent, également soutenu par la Direction RSE du Groupe, fédérant les diverses initiatives locales en faveur de l'inclusion des personnes handicapées, avec des programmes inspirants en Inde, au Royaume-Uni, aux États-Unis, pour démystifier les enjeux, faciliter la compréhension des différents types de handicap et des opportunités que ces profils atypiques peuvent représenter pour l'entreprise et la culture interne en matière d'inclusion réelle.

5) Le *Women's Forum for the Economy and the Society*

Le *Women's Forum* est une filiale de Publicis Groupe depuis 2009. En tant que plateforme d'influence globale, le *Women's Forum* a pour ambition de porter la voix, la vision, la contribution des femmes aux questions d'égalité ainsi que sur l'ensemble des défis sociaux et économiques mondiaux. Le *Women's Forum* œuvre pour un monde plus juste et plus inclusif, en cherchant à éliminer les obstacles structurels à l'égalité pour veiller à ce que les femmes de toutes les générations et de tous les milieux ethniques, culturels et sociaux, soient des actrices et des décideuses dans l'ensemble des domaines.

Depuis 2020, le *Women's Forum* publie son Baromètre, en partenariat avec Ipsos, permettant de comparer la perception du grand public avec la réalité des chiffres les plus récents dans les pays du G7 et/ou du G20. Cet instrument est porté par l'ambition du *Women's Forum* d'être une référence sur les questions de genre et sur les secteurs où les femmes sont les plus lésées, alors que leur impact y est déterminant tels que le climat, l'entrepreneuriat féminin, les métiers du futur, l'intelligence artificielle et la santé. Ce Baromètre permet de suivre – année après année – les progrès réalisés et d'éclairer les décideurs politiques et économiques ainsi que la société civile. La pandémie a fortement dégradé la situation des femmes, c'est ce qu'ont révélé les derniers résultats présentés en octobre 2021. À titre d'exemple, 69 % des femmes interrogées ont déclaré souffrir de burn-out, d'anxiété ou de dépression depuis le début de la pandémie.

Les forums mondiaux

En 2021, le *Women's Forum* a réuni sa communauté autour du thème *« Uniting Power & Purpose »* lors de deux principaux forums : le *Women's Forum G20 Italy* et le *Women's Forum Global Meeting 2021*. Dans le cadre du G20 sous la présidence italienne, le *Women's Forum* a présenté des recommandations de politiques publiques adressées aux leaders internationaux afin de mettre en place une *« She-Covery »* pour une relance réellement inclusive. Le *Women's Forum* a également lancé le Pacte *« Towards Zero Gender Gap »* signé par 27 dirigeants d'entreprise à Milan puis 28 à Paris, lors des deux rencontres de l'initiative *CEO Champions*.

À l'occasion du *Global Meeting 2021* en novembre 2021 à Paris, construit autour de la thématique *« Her and Now »*, le *Women's Forum* a regroupé des leaders du monde politique, économique et de la société civile, aux côtés de jeunes activistes, afin de partager des solutions innovantes aux défis d'aujourd'hui et de demain. 10 000 jeunes ont été invités à participer virtuellement et 100 jeunes ont été accueillis à cet événement au Louvre dans le cadre du lancement de la *« Youth Initiative »*. Cette édition hybride 2021 a réuni plus de 15 000 participants en ligne durant quatre jours avec près de 1 000 participants sur place à Paris le dernier jour. Par ailleurs, pour la première fois dans son histoire, le *Women's Forum* a uni ses forces avec Diane Von Furstenberg afin de coorganiser la douzième édition des prestigieux *DVF Awards* exceptionnellement à Paris.

Les *Daring Circles*

Depuis 2018, le *Women's Forum* s'est doté des *Daring Circles,* réunissant une cinquantaine de partenaires : entreprises, institutions internationales, ONGs et experts. Ces cinq groupes de travail intersectoriels uniques et innovants, visant à identifier et à mettre en œuvre des solutions dans des domaines où les femmes sont impactées de manière disproportionnée et où leur leadership est crucial : *Women4AI, Women4Business, Women4Climate, Women4Health, Women4STEM*. Ces coalitions, orientées vers l'action, ont pour ambition de développer des solutions opérationnelles sur le climat, la technologie au service du bien commun, l'accès à la santé et l'*empowerment* économique.

En 2021, le *Women's Forum* a lancé son accélérateur *WomenEntrepreneurs4Good* en partenariat avec P&G et HEC, dont l'objectif est d'identifier et accompagner des projets portés par des femmes qui permettent d'accélérer la transition énergétique et écologique en faveur de la *Green Economy*. Une dizaine de femmes ont été retenues pour ce premier programme de sept mois, alternant sessions en ligne et l'accès à des experts et parties-prenantes pouvant les aider à faire croître de manière durable leur projet et changer d'échelle.

4.1.1.1 Politiques et actions dans quelques pays

1) États-Unis

Le programme d'action de l'année 2021 a prolongé les activités engagées en 2020 à la suite des mobilisations autour du mouvement *Black Lives Matter*. Début 2021, les agences ont très largement manifesté leur solidarité à l'égard de leurs collègues, à la suite des crimes racistes subis par la communauté AAPI *(Asian American & Pacific Islander).* En juin 2021, 30 000 salariés ont participé à la deuxième édition de *« Pause for action »* aux États-Unis et au Canada, durant deux journées articulées autour d'invités, d'ateliers, de présentations, de témoignages issus de plusieurs communautés et de débats autour du thème « *Identity & Impact* ». En application des sept piliers du plan d'action portés le Président du Directoire du Groupe et suivi par le Comex US, il faut souligner :

- la publication aux États-Unis depuis 2020 des données sur les origines ethniques des salariés, dans le respect des dispositions réglementaires et de la protection des données, faisant apparaître une progression de 5,5 % ;
- la création du premier *Black Talent Summit* interne, réunissant une majorité de salariés et d'invités externes, lors d'un évènement de deux jours ; 150 salariés (*Entry, Mid, Senior*) y ont participé en 2021 à sa première édition ;
- la mise en place du *Black Talent Career Development* sous la forme d'un parcours d'accompagnement individualisé de six mois permettant de mieux appréhender les opportunités dans le Groupe et de constituer une communauté interne plus forte ;
- le travail engagé sur une culture plus inclusive d'alliés (*allyship*) en formant tous les salariés notamment au programme en trois temps sur les biais inconscients *Disrupting Everyday Bias*, prolongé en 2021 par les ateliers en petits groupes sur le thème *Influencing Inclusion*.

Le *Diversity Progress Council* créé en 2020, associant des personalités extérieures au Groupe (clients, académiques…) avec des salariés dont des jeunes talents, s'est réuni deux fois en 2021 pour suivre l'avancement des actions entreprises par le Groupe et définir des projets conjoints.

Le *Talent Engagement & Inclusion (TE&I) Brain Trust* réunissant 16 managers de la diversité à travers les États-Unis fait le point chaque mois sur l'avancement des programmes et activités au sein des agences et travaille également sur l'évolution des politiques et des pratiques en partageant les expériences.

Le *Talent Engagement & Inclusion (TE&I) Council* se réunit chaque trimestre, en présence de la Secrétaire générale du Groupe ou avec la Direction de la RSE du Groupe. La newsletter mensuelle *TE&I* rend compte de ses activités sur Marcel, et avec les podcats *Inclusion Activated*. L'accent a porté en 2021 sur un travail plus précis autour des options internes permettant de faire évoluer les salariés du Groupe avec des parcours professionnels attractifs et très individualisés.

L'équipe *TE&I Core team* qui coordonne l'ensemble des actions a recentré ses efforts autour de quatre priorités : la culture interne et les communautés de salariés, l'accompagnement des Talents, le travail réalisé pour les clients, la responsabilité – chiffres à l'appui, déclinant du modèle 6P : Process, Pratiques, Politiques, Plateforme, Produit/Services et Partenariats. Cette équipe vient en appui des responsables D&I locaux en mettant à disposition différents outils et programmes comme *Unconscious Bias*, *Inclusive recruiting*, *Managing inclusion*, *Straight talk*, et d'autres encore.

Les équipes se sont concentrées sur quelques conférences externes comme par exemple, *3 % Conference & Movement*, visant à accroitre la place des femmes dans les rôles de direction de création dans les agences et dans l'industrie de la création avec 300 salariés participants ; ou *Adcolor* saluant les jeunes talents et récompensent les entreprises actives sur ces sujets avec une centaine de salariés délégués.

Pour la 12e année consécutive, le programme propriétaire du Groupe, le MCTP (*MultiCultural Talent Pipeline*) s'est déroulé, cette fois tout en virtuel, pendant deux jours en septembre 2021 : il a permis d'accueillir 272 jeunes, dont 75 % de jeunes filles, proposés par 80 Universités ou Écoles avec qui le Groupe travaille, de leur faire rencontrer de nombreux représentants des clients du Groupe en présence de leaders des agences du Groupe.

Publicis Groupe est membre du *CEO action for Diversity & Inclusion* ; à travers Leo Burnett, Publicis Groupe est membre de *Free the Work*, une plateforme indépendante visant à faciliter les relations de travail entre des réalisateurs, photographes, créateurs issus de la diversité. Les agences du Groupe participent à l'*Alliance for Inclusive Multicultural Marketing* (*AIMM*) pour accueillir et accompagner plus de stagiaires issus de la diversité. Le réseau des anciens du MAIP *(Multicultural Advertising Intern Program)* initié par l'interprofession américaine (*4As*, *American Association of Advertising Agencies*), permet d'accueillir chaque année, 40 stagiaires durant l'été issus des minorités ou de quartiers moins favorisés, puis de les recruter.

Les BRGs (*Business* ou *Employees Resource Groups)* à travers 70 chapitres repartis dans les villes ou le Groupe est présent et reposent sur des volontaires bénévoles. L'objectif de ces communautés affinitaires est d'agir ensemble : *VivaWomen !* (femmes), *Égalité* (LGBT), *VivaWomen! of Color* (*Women of Color*), *PublicisParents* (parents), *VivaTech!* (femmes dans la Tech), *MOCA* (*Men of Color Alliance*), *Hola (Latin origins)*, *GenNext (Young Talents)*, *Publicis Connects* (pour les managers RH et faciliter la mobilité interne), *Cross Boundary* (mobilité internationale), *Sages* (pour les plus de 50 ans), *PubVets* (Vétérans militaires), et s'est créé cette année le 12e BRG, *Conscious Mind* (Bien-Être et Santé), *Écologique* (préoccupations environnementales), *VivaWit* (Women in Technology). Ils ont organisé plus de 200 évènements en 2021.

Enfin, un axe important est la collaboration entre le Groupe et ses clients autour des sujets d'inclusion, en s'appuyant sur l'approche interne *Workplace to Marketplace framework*, afin d'obtenir à plusieurs plus de résultats tangibles. La première étape déjà engagée depuis de nombreuses années, repose sur la constitution d'équipes réellement diverses pour accompagner nos clients et mieux les servir. La seconde étape est constituée de projets structurants, comme l'initiative lancée par le Groupe autour de la *Once and For All Coalition*, devenue une démarche sectorielle en faveur de la diversité des media, afin de mieux contribuer à leur développement et leur solidité financière (voir chap 4.2.2).

2) Inde

Avec plus de 18 000 collaborateurs en Inde, la présence du Groupe y est importante et peut avoir un impact positif.

Les activités liées au programme de Diversité, Équité &Inclusion ont pour objectif de faire évoluer durablement les pratiques en matière de recrutement, de nomination et de promotion des femmes, et en faveur de personnes appartenant à des groupes de populations sous-représentées :

- les ateliers thématiques de sensibilisation sont conduits durant toute l'année pour les dirigeants, les managers, les équipes Talents et les responsables de la stratégie. Les responsables de la diversité et de l'inclusion ont pour mission d'être vigilants et de nourrir cette culture interne à laquelle chacun doit pouvoir appartenir. Dans le cadre des journées d'accueil, tous les salariés nouvellement recrutés, femmes, hommes et personnes LGBTQI+ (Lesbiennes, Gays, Bisexuels, Transgenres, Queers, Intersexes) participent à une session *Unconscious bias* afin d'ancrer la culture de la diversité. Publicis Sapient s'est fixé une feuille de route dans laquelle la place des femmes est centrale afin de mieux les accompagner, tout comme les personnes issues de groupes sous-représentés doivent être mieux représentées ;
- le réseau interne *VivaWomen!* est actif et facilite le partage d'expériences, la mise en avant des rôles-modèles et favorise les prises de parole dans des événements professionnels. Des rencontres mensuelles avec des invités inspirants sont l'occasion de réfléchir à son évolution professionnelle, et de partager les expériences sur l'équilibre entre vie personnelle et familiale, et vie professionnelle. La conférence 2021 *VivaWomen!* a réuni de nombreux témoignages passionnants permettant de comprendre comment certaines femmes ont pu naviguer entre les difficultés professionnelles et personnelles tout en conservant leurs ambitions intactes. L'objectif est d'encourager les femmes à être ambitieuses malgré les contraintes élevées auxquelles elles sont confrontées dans un environnement marqué par la pandémie. En parallèle des ateliers fait avec et pour les femmes, Publicis Sapient a décliné le programme *MARC (Men Advocating Real Change)* de *Catalyst* qui engage le CEO de l'entité ainsi que les managers hommes afin de parvenir à une transformation plus profonde et une prise de conscience plus acérée sur les enjeux de mixité et diversité ;
- les activités du réseau interne *PRIDE (Potential Realized in Diverse Experience)* permettant aux personnes concernées par les questions LGBTQI+ de disposer d'un espace dédié pour discuter de situations personnelles, regarder des films et débattre sur ces sujets sensibles autour de l'identité de genre, de transformation et être en contact avec cette communauté très solidaire;
- pour les personnes handicapées, l'agence a lancé il y a plusieurs années le programme *PwD (People with Disability)* pour promouvoir l'inclusion sur le lieu de travail. L'Agence a intentionnellement embauché, intégré et mis l'accent sur la croissance de cette communauté dans les différents départements;
- L'association *Care Givers* est intervenue à plusieurs reprises pour aider les employés qui doivent faire face aux soins de parents âgés et à des complications familiales tout en poursuivant leurs objectifs professionnels.

Enfin, le Groupe a renforcé son approche de la diversité auprès de ses fournisseurs locaux en faveur d'entreprises dirigées par des femmes, des LGBTQi et des personnes handicapées, et actives en matière d'égalité de traitement.

3) France

En 2021, le Groupe s'est donné les moyens d'accélérer avec la constitution d'une équipe DE&I étoffée. Les actions déroulées au cours de l'année ont porté principalement sur les axes suivants.

1. La mesure de l'empreinte sociale pour mieux la piloter. Avec le concours d'un cabinet externe, Publicis France est le premier groupe de communication français à s'inscrire dans une démarche d'évaluation de son empreinte sociale sur les cinq piliers que sont la mixité sociale et la diversité d'origines ; l'égalité femmes / hommes ; l'égalité LGBT+ ; l'inclusion du handicap ; les seniors.
2. Jeunesse : mixité sociale et diversité d'origines, autour de l'égalité des chances et de l'employabilité des jeunes pouvant être éloignés de nos entreprises :
   - Programme *Publicis Track,* un programme concret en faveur de l'égalité des chances, qui permet à des jeunes étudiants des quartiers prioritaires de la ville, d'intégrer nos agences pour des stages de qualité. 76 étudiants de BTS Communication de lycées publics (à 70 % des élèves boursiers) ont intégré 18 de nos agences pour des stages de sept semaines. Ce sont trois promotions de jeunes qui ont été accueillis au cours de l'année et des managers sont venus donner des *masterclass* dans les lycées partenaires. Au regard du succès pour les jeunes, leurs lycées et le Groupe, le programme va se poursuivre ;
   - en 2021, les agences en France ont accueilli 321 alternantes et alternants et 734 stagiaires sur l'ensemble du territoire ;
   - Publicis France est devenu membre officiel de PAQTE, un programme gouvernemental français en faveur de l'inclusion et l'égalité des chances. Les équipes Talent et les collaborateurs des agences participent à de nombreuses actions d'accompagnement et de sensibilisation, comme le Salon Jeunes d'Avenir : coaching de jeunes pour les accompagner dans leurs

démarches de recherche de stage et d'emploi ; ou sous forme d'interventions dans les collèges et lycées professionnels et généraux avec 100 000 Entrepreneurs (sensibilisation à nos métiers, ouverture d'horizons, rôles modèles) ;

- le Groupe a poursuivi son appui auprès de l'Alliance pour la Jeunesse *(All4Youth)* sous l'égide de Nestlé, pour préparer les événements à venir en 2022 afin de lutter contre le chômage des jeunes et soutenir l'accompagnement de leur employabilité et l'insertion avec différents partenaires (Objectif : créer 300 000 opportunités pour les jeunes à travers l'Europe, le Moyen Orient et l'Afrique du Nord, d'ici 2025) ;
- reconduite de l'action avec l'association C'possible : une classe de lycée professionnel a été accompagnée par des collaborateurs de Publicis Media afin de leur faire découvrir les métiers de la communication. L'objectif était d'ouvrir les horizons, d'abolir les frontières entre les jeunes des milieux modestes et l'ambition de rejoindre de grandes entreprises, d'enrayer le phénomène d'autocensure dans l'accession à certains métiers ;

3 Inclusion Handicap à travers la refonte de la Mission Handicap : la formation professionnelle de toute l'équipe référente a permis d'offrir un meilleur accompagnement des salariés en situation de handicap. Le partenariat avec Tous Hanscène, un concours national, a permis aux équipes créatives d'y participer pour une meilleure compréhension des différents handicaps. Dans le cadre de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées (SEEPH) en novembre 2021, Publicis France a participé au Forum de recrutement Talents Handicap, de mars et juin, respectivement dédiés aux contrats d'alternance et des CDI dans le secteur de la Tech et du digital.

Le taux de salariés handicapés en France est de 1,65%.

4 Égalité LGBTQ+ : le Groupe s'est engagé aux côtés de l'association Têtu Connect pour une meilleure sensibilisation et actions positives en faveur de l'égalité LGBTQ+ dans nos agences.

5 Égalité Femmes-Hommes avec 12 filiales répondantes, l'objectif général reste 95/100. À l'occasion de la journée annuelle de lutte contre les violences faites aux femmes (25 novembre) comme maintenant chaque année, l'équipe Talent a déployé une campagne pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à ces situations dramatiques, et mis en place un dispositif de conseil et d'orientation dédié pour celles qui, dans nos équipes, seraient touchées par ce fléau. Le siège du Groupe sur les Champs Elysées a été illuminé en orange, couleur symbole de ce combat. Publicis France agit au sein du collectif *OneInThreeWoman*, qui rassemble de nombreuses grandes entreprises autour de ce sujet sociétal majeur. En matière d'égalité professionnelle Femmes-Hommes, un accord collectif a été signé au niveau du Groupe en France en octobre 2020 pour une durée de 3 ans, et révisé par avenant le 4 octobre 2021. Il prévoit, entre autres, l'attribution d'une aide financière de la naissance de l'enfant jusqu'à son troisième anniversaire, ainsi que le maintien à 100 % de la rémunération durant l'intégralité du congé maternité, paternité et d'accueil de l'enfant. Cet accord révisé prévoit également l'extension du champ d'application de ce congé au conjoint, au partenaire de PACS ou au concubin du père biologique.

6 Formation : permettre à chacune et chacun de mieux se connaître et se comprendre soi-même avec le cycle de formation obligatoire sur les biais inconscients, pour tous les niveaux de responsabilité dans l'entreprise.

Enfin, Le Groupe en France poursuit ses partenariats déjà engagés de longue date (Nos quartiers ont des talents, Baissez les barrières, Jeunesse et entreprises, Prométhée Éducation...) en leur apportant un appui dans la durée. Concernant l'attribution de la taxe d'apprentissage, le Groupe maintient dans ses critères prioritaires la diversité (des enseignements, des profils de métiers...) en continuant de soutenir plusieurs lycées pilotes pour l'accompagnement de jeunes issus de quartiers défavorisés.

4) Royaume-Uni

Depuis 2020, les sujets de Diversité, Équité & Inclusion ont pris une place plus stratégique. Le travail s'est fait en écho au mouvement *Black Lives Matter* aux États-Unis avec le plan d'action *Embrace Change*, qui a permis à Publicis Groupe UK de prendre des mesures décisives pour élargir, renforcer et intégrer la Diversité, l'Equité et l'Inclusion (DE&I) dans tous les aspects de notre travail.

L'équipe en charge de la Diversité a défini la feuille de route jusqu'en 2023 afin d'évaluer la progression des actions et des objectifs. Les piliers de cette stratégie sont l'égalité des sexes, l'égalité ethnique et la volonté d'être une entreprise anti-raciste, l'inclusion des personnes handicapées et l'inclusion des personnes LGBTQ+, en adoptant une approche intersectionnelle sur toutes ces questions. L'équipe agit en appui des politiques d'attraction et de recrutement, de l'équilibre de vie des salariés, du leadership, de l'apprentissage et du développement, ainsi que dans la manière de travailler avec les clients et les partenaires externes.

La charte DEI de Publicis Groupe UK décrit l'approche et les comportements inclusifs qui sont valorisés. En 2021, un travail approfondi a été fait pour élaborer des politiques inclusives et progressives autour de l'expression des inquiétudes au travail *(Raising Concern)*, des politiques favorables à la famille sur la maternité, la paternité, le congé parental partagé, l'adoption, les fausses-couches, la fertilité et la ménopause. Parallèlement, une approche plus précise a permis d'améliorer les politiques relatives au handicap, à l'intégration des personnes transgenres, à la lutte contre les violences faites aux femmes et aux abus domestiques, et l'appui aux aidants.

La question de la culture interne est au cœur des échanges afin que les salariés se sentent psychologiquement en sécurité et puissent s'épanouir. Il a été décidé d'instaurer une culture du retour d'information *(feedback culture)* par le biais d'exercices d'écoute, de groupes de discussion, et d'enquête sur l'engagement, qui ont montré une progression de 15 % par rapport à 2020, du sentiment d'intégration et d'appartenance des collaborateurs à la fin de l'année. Grâce à la série *Human Librairies*, les équipes ont ou accéder à des programmes sur mesure pour les managers sur la création d'équipes inclusives.

Le succès de ces actions repose aussi sur le dynamisme des BRGs *(Business/Employees Resource Groups)* et les *DEI Champions* – réseaux internes qui portent ces changements positifs dans l'ensemble du Groupe par le biais du plaidoyer, de création d'alliance et de la sensibilisation. *Égalité*, *Embrace*, *enABLE* et *VivaWomen!* ont défendu l'inclusion en 2021 avec une série de programmes et d'événements innovants et intersectionnels. Sur Marcel, un centre de connaissances a été créé afin de permettre à tous les salariés d'accéder à des contenus, de s'informer et se former.

Le recrutement inclusif à travers des initiatives ciblées pour diversifier le vivier de talents s'est poursuivi avec le lancement du programme *Women in Tech* de Publicis Media et le développement de *The Innovators* – nouveau programme pour attirer des personnes d'origines diverses en Data et Commerce.

Conformément à la législation britannique sur le *Gender Pay Gap Reporting*, les cinq entités concernées, produisent un rapport sur l'égalité entre les sexes et les écarts de salaire. L'ambition est d'atteindre l'objectif du Groupe, à savoir 45 % de femmes à des postes de direction d'ici 2025.

Le *Diversity Forum* est le lieu qui permet de travailler ensemble avec des partenaires externes, grâce à leur apport en connaissances et bonnes pratiques, tels que le *Black British Network*, le *Business Disability Forum*, *Diverse Matters*, *Impact Culture*, *Stonewall* et *Valuable 500*. Publicis UK participe également à des initiatives sectorielles telles que le recensement *All In* de l'IPA et la boîte à outils BRiM de l'*Advertising Association*.

Depuis Londres, Publicis Sapient EMEA a fait évoluer son programme d'engagement des nouveaux salariés en plaçant au centre les questions d'inclusion et de lutte contre les biais inconscients. Des sessions sur les biais inconscients ont aussi été délivrées aux managers en amont des évaluations de performance. Un programme pilote de sponsoring a été lancé dans la *Financial Services Industry practice* avec vocation à s'étendre aux autres divisions *(practice)*. Conjointement avec un client, une campagne interne a été déployée pour faire évoluer les mots et le vocabulaire parfois très stéréotypé, programme qui a retenu l'attention et est décliné dans d'autres *practices*.

5) Pologne

Le pays a mis en place un projet intitulé *#CuriosityCulture* afin d'encourager un partage culturel régulier et de nourrir la curiosité de chacun ; il repose sur une série de sessions internes avec des personnalités inspirantes de l'agence ou de l'extérieur. L'équipe X-Team a la responsabilité de préparer ces sessions et de programmer des ateliers ouverts à tous sur des sujets nouveaux. En novembre 2021, elle a organisé un évènement *Brands for Good* afin de mobiliser les salariés autour de la Diversité et Inclusion et de la nécessité d'aider les clients à s'améliorer sur ce sujet, grâce à l'élaboration d'un guide de bonnes pratiques. De la même manière, la question de la croissance durable et soutenable a été abordée afin de former les équipes et d'aider les clients dans leurs approches et communications.

En faveur des femmes de l'agence, *VivaWomen!* organise des sessions destinées à les aider tant sur des thèmes professionnels que personnels, comme l'usage des réseaux sociaux pour elles-mêmes et à l'attention des enfants. Avec l'équipe Talents, un programme conjoint autour des questions de santé et bien-être au travail a été renforcé depuis ces deux dernières années, avec l'intervention de professionnels et experts externes. *Egalité* est également actif en faveur de la communauté LGBTQ+ et de leurs alliés, avec des activités autour de la construction de messages plus inclusifs. En juin 2021, tous les mercredi, des invités externes ont été conviés pour témoigner et inspirer les équipes.

6) Afrique du Sud

La lutte contre les inégalités est centrale dans l'approche des agences et l'appui auprès des Sud-Africains de couleur un levier incontournable. Les agences sont certifiées « *BBBEE – level 1* » (B*road-Based Black Economic Empowerment)*, à la suite d'un processus d'évaluation volontaire réalisée par des auditeurs externes. Ce niveau est le meilleur et marque l'ambition des agences pour une démarche business dont l'impact est positif et inclusif, tant vis-à-vis des salariés, que des clients et sociétal au regard des transformations que cela entraîne. Cette évaluation est une démarche à long terme, car ce n'est pas un simple exercice de conformité mais une approche stratégique. Un plan d'action volontariste est en place, portant sur le management, le recrutement, la formation de tous les salariés et une politique d'achats orientée vers des fournisseurs désavantagés par le passé. Parmi les points de progrès de 2021, figurent les efforts de recrutement avec une progression de 70% sur la diversité des profils par rapports aux années précédentes, notamment issus de communautés éloignées des agences.

Le *Next Generation Board* local, regroupant des jeunes talents a accompagné ces actions, et il a aussi appuyé la mise en place d'une plateforme dite "*Report & Resolve*", créant un canal préservé pour permettre aux salariés de partager en toute confidentialité, des inquiétudes ou des questions. Un nouveau programme destiné à bien préparer les jeunes générations à prendre la relève a été mis en place : *Project X* est un programme exigeant de 18 mois portant sur plus de 150 salariés (50/50 femmes-hommes, et équilibré en termes d'origines éthniques) avec des sujets traités en petits groupes de travail et d'autres de manière individuelle. Cette démarche de fidélisation et d'identification des hauts potentiels a été très bien reçue.

En 2021, les agences d'Afrique du Sud ont poursuivi leurs efforts envers les communautés locales, notamment en apportant de l'aide directe en matière d'éducation des enfants. Ces projets sont immédiatement utiles pour lutter contre les inégalités dans le contexte pandémique. Enfin, une dizaine de salariés peu qualifiés dans les agences ont bénéficié d'un programme interne de Bourse d'un an, leur permettant de travailler et de suivre des cours, en étant certifiés dans le domaine de leur choix.

Un effort particulier s'est poursuivi à l'égard des fournisseurs dirigés par des femmes ou des Sud-Africains de couleur. Toutes ces actions visent à poursuivre la lutte contre l'apartheid et à reconstruire une société plus égalitaire.

7) Australie et Nouvelle-Zélande

Les agences ont renforcé leur partenariat avec les ONGs *Diversity Council Australia, Diversity Works New-Zealand, et Pride in Diversity*, continuant le déploiement des formations importantes autour des biais inconscients, le leadership inclusif et l'intelligence culturelle suivies par plus de 500 salariés de la région Australie et Nouvelle-Zélande. La politique locale DEI a été révisée afin de clarifier l'appui porté aux problèmes de fertilité, de fausse-couche, de changement de genre et de deuil. Une deuxième enquête de perception a été conduite afin de mesurer les points de progrès et les sujets à améliorer, fixant ainsi la feuille de route de *Publicis Belong* – l'équipe DEI qui s'appuie aussi sur l'activité précieuse des BRGs, animés par des volontaires :

- en 2021, *VivaWomen!* a poursuivi son cycle de sessions virtuelles internationales autour de *The Confidence Playbook* à l'attention de toutes les femmes du Groupe au-delà de l'Australie ;
- « Égalité » avec plusieurs événements ayant permis à toute la communauté de se sentir solidaire durant les périodes de télétravail *(Working from Home)* ;
- la *RAP Team* est composée de volontaires très engagés dont le rôle est de mettre en place des actions en faveur de la culture aborigène, avec les organisations *Aboriginal* et *Torres Strait Islander*, revenant aux racines de la culture australienne dans le cadre du programme national *Reconciliation Australia*. À cette occasion, des activités de découverte et d'éducation ont été conduites à l'attention de tous les salariés d'Australie.

8) L'inclusion des personnes handicapées

Au sein des agences dans la plupart des pays, elle reste une priorité (pas d'indicateur au niveau mondial pour le Groupe pour des raisons légales dans différents pays), que ce soit via le recrutement de personnes en situation de handicap ou l'accompagnement, en termes d'adaptation ou d'aménagement du poste de travail, de collaborateurs en situation de handicap. Au cours des dernières années, plusieurs initiatives plus proactives ont été mises en œuvre dans les agences, qu'il s'agisse de travailler sur la culture interne, la levée des tabous ou des visions stéréotypées et erronées, et sur la meilleure compréhension des situations individuelles. La création du BRG enABLE ces deux dernières années aux États-Unis, Royaume-Uni, Inde notamment, a aussi contribué à ce que ces sujets liés au handicap sous toutes ses formes, soient démystifiés grâce aux témoignages de salariés et de leurs alliés.

Au Royaume-Uni, un travail en profondeur a été réalisé sur le mise à jour de la politque *Disability*, afin d'inclure de manière plus large de nombreuses formes de handicaps (handicap physique ou mental, maladies longues, chroniques ou auto-imunes, pathologies affectant les capacités physiques et/ou mentales).

En France, la mission Handicap qui compte 14 Référents a travaillé sur les sujets suivants : l'organisation de la semaine du Handicap, proposant différents témoignages de nombreux collaborateurs, un challenge quotidien *« Handi Birds »* pour faire de la pédagogie sur les différentes formes de handicap, ainsi qu'une conférence / débat avec Mathieu Thomas joueur de l'équipe de France de Parabadminton et 6e joueur mondial de sa catégorie ; et la participation à plusieurs évènements de recrutement dédiés aux étudiants en situation de handicap : Sciences Po Accessible, Open Forum ESSEC et JobDating Pépites.

Accessibilité numérique ou e-accessibilité : Le Groupe a toujours été soucieux de l'accessibilité numérique de ses réalisations et de ses documents, notamment les publications corporate sont e-accessibles. L'accessibilité numérique fait désormais partie des droits humains fondamentaux. Depuis près de 10 ans au sein de Publicis Sapient, entre le Canada et l'Inde, une équipe experte avec des collaborateurs certifiés W3C (entre autres) accompagne les projets pour les clients afin d'anticiper, dès le design technologique initial, tous les points de vigilance à contrôler afin d'assurer une expérience agréable pour l'utilisateur final. Certains salariés certifiés sont habilités à faire des audits externes permettant de valider (ou non) que le projet digital correspond bien aux critères requis. Ces dernières années, les formations internes se sont accélérées afin d'assurer une maîtrise minimale des pré-requis techniques, avec des équipes totalement dédiées comme chez Razorfish.

4.1.1.2 Attirer et recruter des talents aux profils plus divers

Les métiers clés du Groupe – Création, Media, Data, Technologie – sont en forte tension dans la plupart des pays. Les agences du Groupe dans tous les pays, activent plusieurs leviers de recrutement en même temps, sachant que le défi est de fidéliser les talents dans le Groupe. L'agilité et le potentiel issus des parcours personnels sont privilégiés afin de créer des équipes les plus diverses. Parallèlement, les relations étroites des agences avec les Écoles et les Universités restent un atout pour informer les étudiants de l'évolution considérable des métiers du Groupe, et elles reposent sur :

1. forums pour l'emploi, dont beaucoup ont été virtuels en 2021 : les *Job Fairs* ou *Careers Fairs* permettent à plusieurs agences d'agir conjointement, favorisant ainsi une vision plus complète de la diversité des métiers, parfois autour d'approches ludiques ou de défis à remporter à plusieurs ;
2. stages ou alternance : l'apprentissage sur le terrain avec des cas opérationnels à traiter reste le meilleur moyen de débuter dans nos métiers. La très grande majorité des agences du Groupe accueillent plusieurs milliers de stagiaires par an, les stages étant un tremplin permettant d'accéder à l'emploi. Malgré les confinements, les agences ont veillé à pouvoir maintenir une capacité d'accueil, qui s'est trouvée réduite par la force des événements ;

3. journées « portes ouvertes » ou « découverte » en agence : réalisées avec l'appui des organisations professionnelles locales, sous forme de conférences avec des professionnels des agences sur les différents métiers ;
4. enseignement : des managers du Groupe interviennent pour des enseignements dans les écoles ou universités, ou, dans des organisations qui vont à la rencontre des jeunes gens plus éloignés des cursus traditionnels ;
5. parrainage : plusieurs agences ont mis en place des politiques de parrainage afin d'encourager les salariés à proposer de nouvelles recrues, approche intéressante sur des métiers experts notamment.

Dans plus de 90 % des entités, le management des agences est – et reste – local. Dans le cadre de sa politique d'acquisition et d'intégration des agences qui rejoignent le Groupe, le maintien en place d'une direction locale est l'un des critères clés de succès de l'intégration, sans compter la nécessité d'avoir un ancrage culturel fort pour bien comprendre les marchés dans lesquels nous intervenons. Au sein d'une entité, la très grande majorité des collaborateurs sont locaux, c'est pourquoi la diversité des profils au sein des équipes – parcours, expériences, culture, langues, nationalités… est essentielle.

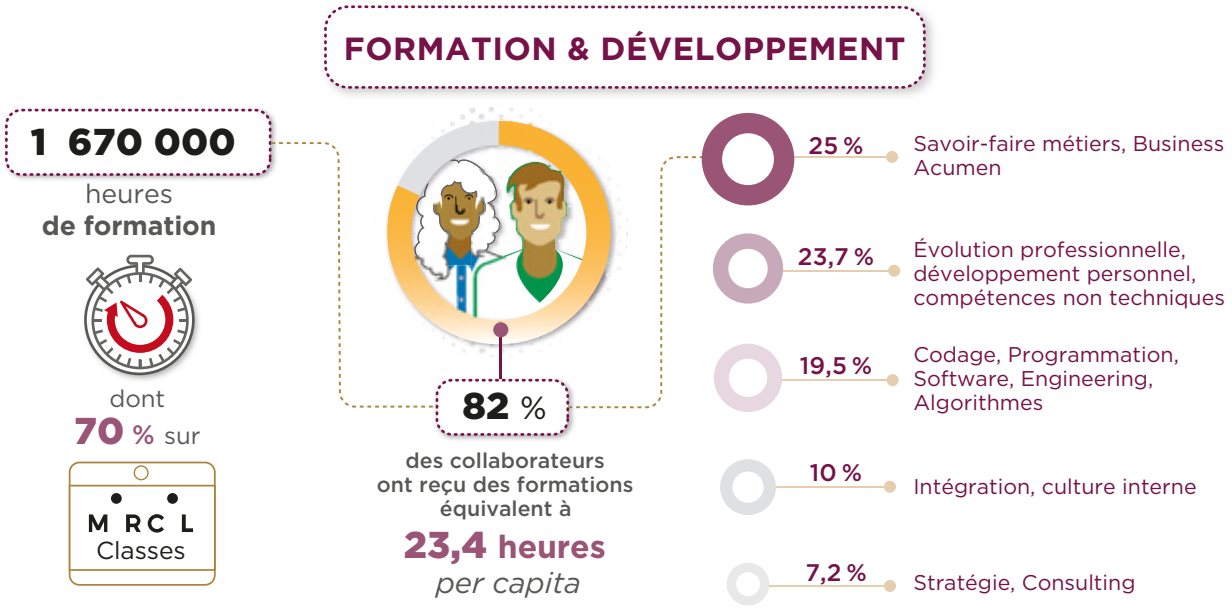
4.1.1.3 Les relations avec les milieux académiques, écoles et universités

En 2021, une grande partie des programmes ou activités en présentiel conduits dans les Universités et Écoles ont été décalés et/ou remplacés par des séquences virtuelles. Environ 310 programmes ont eu lieu entre les agences du Groupe et des établissements. L'objectif de ces partenariats est de faire découvrir nos métiers afin de montrer à des jeunes ayant un parcours éducatif éloigné des standards habituels qu'ils ont leur place parmi nos équipes. Des coopérations technologiques ou académiques avec certains établissements sont établis pour des projets pilotes. De nombreux managers des agences du Groupe sont des intervenants réguliers dans certaines disciplines et expertises, et partagent facilement leurs expériences avec de futurs professionnels.

Le Groupe reste engagé avec différentes Écoles, Universités (voir sur le site web corporate, section RSE) ou organisations très actives en faveur de la diversité. Publicis Groupe est membre de plusieurs alliances d'entreprises comme *All4Youth*, créée et animée par Nestlé, réunissant plusieurs entreprises et visant à offrir de nouvelles opportunités d'insertion pour des jeunes dans des parcours précis, et à travailler sur leur employabilité. Les agences du Groupe sont attachées à pouvoir attirer à elles des jeunes gens talentueux issus de milieux peu favorisés, grâce à des programmes ciblés d'accompagnement.

4.1.2 Évolution des compétences, des expériences, des carrières

2021 a été marquée par l'enrichissement des contenus et des opportunités proposés sur la plateforme interne Marcel, à l'échelle du Groupe dans le monde entier. Marcel rempli plusieurs rôles dont un primordial pour la formation avec Marcel Classes. La formation est au service de tous les salariés et du plan stratégique de l'entreprise, afin d'évoluer vers une culture apprenante en continu.



- **82 %** des salariés ont bénéficié d'une formation ou d'un programme *Learning & Development* en 2021 ;
- 1 670 395 heures de formation ont été déployées au cours de l'année - soit 23,4 heures *per capita (*sur la base des effectifs formés) dont plus de 70 % en e-learning.

4.1.2.1 Marcel Classes au cœur de la stratégie de formation des salariés

Sur Marcel Classes, en 2021, la demande des salariés en matière de formation a continué de s'accroître fortement : + 26 % de consultation des modules de formation depuis le portail central Marcel Classes par rapport à 2020. Les attentes exprimées font évoluer les formats avec plus de podcasts et du micro-learning étalé sur plusieurs mois permettant une certification. L'évolution des contenus prend en compte des compétences à acquérir, mais aussi des attentes en matière d'inspiration et des outils pour accompagner un développement professionnel sur-mesure. Au-delà des **30 000 modules, sur 700 sujets différents**, donnant accès à des contenus élaborés par des partenaires ou des tiers experts dans de nombreux domaines, disponibles en sept langues, ou encore autoproduits par des entités du Groupe pour répondre à des besoins très spécifiques. Il y a trois manières d'utiliser Marcel Classes :

- le *self-learning*, motivé par l'intérêt des individus eux-mêmes, avec la quasi-totalité des modules accessibles 24/7, permettant de découvrir des innovations métiers ou de se réviser des bonnes pratiques ;
- les parcours individualisés construits en fonction d'objectifs professionnels précis définis entre le salarié et le manager, par métier ou niveau ; tous les salariés peuvent disposer d'une approche personnalisée à travers des *curriculum*s adaptés aux besoins des collaborateurs ;
- les formations qualifiantes avec des tiers et partenaires, en vue d'apprendre, de s'améliorer, d'être certifiés dans certains cas.

Début 2021, Marcel Classes est allé plus loin dans son partenariat avec *UN Women* dans le cadre de *Unstereotype Alliance* avec la création d'un programme *ad hoc* permettant d'apprendre comment déconstruire et éradiquer les stéréotypes liés au genre dans la publicité et les media. Ce *Unstereotype Alliance 3Ps Master Classes* permet aux salariés des agences du Groupe mais aussi de leurs pairs au sein de l'industrie de lutter ensemble contre les stéréotypes sur la base d'exemples réels dans les différents media et contextes culturels.

Parmi les programmes de formation Groupe, le *LAB 1* pour *Immersive Leadership Learning LAB* (pour *Live Action Boost*), est destiné aux hauts potentiels et futurs dirigeants à des fonctions business et opérationnelles. Ce programme est un accélérateur de parcours professionnel qui a bénéficié à 456 participants (50 % de femmes) dans le monde en mode virtuel en 2021. L'objectif est d'inspirer ces futurs leaders à travers des échanges transparents avec les dirigeants du Groupe et des discussions très ouvertes pour les aider à se projeter dans le futur.

Les *Marcel Studio Series* comprennent désormais deux formats : le *Studio* et le *Grand Studio*, qui sont destinés à des niveaux junior et mid-level afin d'apprendre de manière plus détaillée le fonctionnement du Groupe et les enjeux du nouveau monde du travail. Ce sont des parcours où chacun peut avancer à son rythme, en fonction de ses besoins et de sa volonté de développement. Ces programmes dotent chacun des capacités pour mieux diriger dans le nouveau monde du travail et à travers le Groupe de manière durable, résiliente et orientée vers les résultats. 3 355 managers (57 % de femmes) ont participé aux *Marcel Studio Series* en 2021.

4.1.2.2 Le travail du futur

Publicis Groupe ne sera jamais une *« Zoom company »* et le travail en présentiel « comme avant » évolue ; c'est ainsi que le Président du Directoire, Arthur Sadoun, avait cadré les évolutions à venir, dans ses différentes communications internes et externes. Durant les confinements en 2020, un vaste chantier interne sur le thème *The Future of Work* avait été ouvert en invitant tous les salariés à y participer. 46 % des salariés ont participé activement aux échanges et discuté des options du travail du futur ; des ateliers et des focus groupes avaient été conduits dans 12 pays afin de prendre en compte des particularités culturelles spécifiques. 90 % des salariés avaient exprimé le souhait que le « retour » soit différent de « l'avant », autour de cinq attentes :

1. la flexibilité dans toutes ses dimensions : lieux, temps, moments de la vie, opportunités ;
2. le bien-être physique et moral, grâce à des experts, contenus spécifiques ou expériences utiles ;
3. le développement professionnel et personnel, afin d'envisager ses prochains défis professionnels ;
4. la connexion et relation avec les autres ;
5. l'expérience, permettant d'avoir des feedbacks à un rythme personnalisé et d'apporter des réponses individualisées.

#WYW – Work Your World

En décembre 2021, le Président du Directoire Arthur Sadoun a annoncé la mise en place d'un nouveau dispositif de mobilité interne, permettant de répondre de manière durable à plusieurs souhaits exprimés par les salariés dans un monde post-Covid-19. En se fondant sur les attentes des salariés révélées lors des travaux des salariés en 2020 sur l'organisation future du travail *(The Future of Work)* la direction du Groupe a apporté des réponses sur plusieurs aspects comme les entraves aux déplacements et voyages liées aux conditions sanitaires qui ont pénalisé les salariés en demande d'expériences à l'étranger et d'échanges physiques ; parallèlement, le télétravail a permis de montrer que tous les salariés du Groupe peuvent travailler efficacement depuis différents lieux, et dans ces périodes chamboulées, de rejoindre leurs familles et proches tout en poursuivant leurs activités professionnelles sereinement. Compte tenu de l'implantation internationale de l'entreprise avec des bureaux dans presque toutes les grandes villes du monde, la direction du Groupe a voulu donner à chacun la possibilité de travailler depuis d'autres lieux dans le monde de manière simple et flexible.

Work Your World permet de travailler jusqu'à six semaines depuis une destination du choix du salarié, en accord avec son manager direct au regard de ses projets en cours, et en concertation avec ses responsables RH/Talent. Dans le cadre de ce programme, le salarié prend en charge son transport et hébergement pour aller passer jusqu'à six semaines en télétravail à l'étranger ou dans son pays de résidence.

4.1.2.3 La mobilité interne

723 salariés ont bénéficié d'une mobilité internationale en 2021, les mobilités internationales ayant été réduites au cours de l'année.

En 2021, Marcel a proposé 26 156 Gigs et Jobs (5 515 en 2020). Les Gigs sont des demandes exprimées par une équipe ayant besoin de renfort temporaire sur un sujet précis. Ils permettent de mettre à profit les compétences internes de tout un chacun, pouvant ainsi contribuer à faire avancer un projet. La procédure pour répondre est simple et bien encadrée. Pour les Jobs, postes à pourvoir, Marcel diffuse les annonces en amont de toute démarche de recrutement externe afin de favoriser l'évolution interne des salariés.

4.1.3 Santé et bien-être au travail

4.1.3.1 La flexibilité au cœur de l'équilibre vie professionnelle-vie privée

Avec plus des deux tiers des salariés travaillant chez eux en 2021, notamment en Amérique du Nord, la flexibilité est au cœur de l'organisation du travail et le programme *Work Your World* (paragraphe précédent) illustre la volonté des dirigeants du Groupe de proposer différentes options aux salariés. Le Groupe est un supporter du travail en distanciel mais considère que l'entreprise doit rester un lieu dynamique unique, où les salariés apprécient de se retrouver et de collaborer. Une agence de communication est avant tout une communauté d'individus différents, avec des expériences et des expertises singulières, où chaque salarié contribue à des objectifs partagés. Au-delà du principe général, chaque entité détermine les conditions de mise en œuvre spécifiques de la flexibilité (en s'appuyant sur la charge de travail, le rôle dans l'équipe, la durée, la mission à accomplir pour le client, la performance…). L'objectif est que les salariés puissent aussi bénéficier d'une flexibilité à différentes étapes de leur vie professionnelle et personnelle. Les agences pratiquent depuis de nombreuses années le congé sabbatique (conditions d'éligibilité définies localement) permettant ainsi aux collaborateurs de faire une coupure, tout en restant dans le Groupe.

Congés parentaux

2 789 salariés ont bénéficié de congés parentaux pour la naissance ou l'adoption de leur enfant au cours de l'année 2021 (65 % de femmes, 35 % d'hommes). L'ensemble des collaborateurs est éligible à ce type de congés, en fonction du contexte légal et surtout de dispositions internes souvent bien plus avantageuses prévues par l'entreprise. Les agences ont renforcé leurs politiques d'accompagnement de la période de grossesse et des congés maternités (semaines de congé dans les pays aux réglementations peu favorables) mais aussi d'un point de vue managérial, afin de permettre aux mères de famille ou premiers parents de mieux gérer leur retour (entretiens *ad hoc* avant, pendant, et au retour, flexibilité d'emploi du temps). Différentes initiatives sont prises pour faciliter la vie familiale : plusieurs grandes agences (sur tous les continents) ont mis à disposition une salle d'allaitement ou sur certains grands campus une crèche (ex : Bangalore). Les programmes d'avantages sociaux (via les *EAP, Employee Assistance Program*) intègrent des dispositifs d'aide à la garde d'enfants et d'appui aux parents et co-parents pour simplifier leur organisation personnelle.

4.1.3.2 Le bien-être au travail

100 % des salariés (contrat indéterminé et contrat à durée déterminée) ont accès aux différents services locaux de prévention santé, qu'il s'agisse d'un service interne ou externe ou tiers expert.

Le contexte pandémique avait amené les Directions de Ressources Humaines (RH) et Talents à renforcer significativement le catalogue de services proposés aux salariés avec des partenaires locaux qui ont continué d'améliorer leurs offres pour s'adapter aux nouveaux besoins exprimés. La santé mentale et l'accompagnement individualisé ont pris une place centrale. En 2021, un partenariat global à l'échelle du groupe a été conclu avec *Thrive*, complétant l'offre apportée aux salariés par *Headspace*, afin de mettre à disposition de toutes et tous d'autres sessions d'accompagnement en matière de santé mentale et de prévention des risques de surmenage, et des programmes mieux adaptés à des problématiques précises. 2021 n'a pas été vécue de la même manière en fonction de la situation sanitaire locale. Une grande majorité de salariés ont connu de longues périodes de travail à domicile comme les États-Unis et le Canada où des salariés ne sont pratiquement pas revenus au bureau depuis près de deux ans. Les campagnes internes habituelles de sensibilisation ou de prévention, liées à des maladies saisonnières ou à une mobilisation sur une pathologie ou des risques de santé ont été pensées pour être efficaces et utiles quel que soit le lieu de travail. Tous ces dispositifs intègrent désormais les spécificités de ces dernières années (difficultés liées à l'isolement, une installation physique peu confortable à domicile, des contraintes personnelles ou familiales liées au contexte pandémique, détresse psychologique…).

Les équipes travaillent derrière un ou plusieurs écrans et les salariés sont sédentaires avec une activité visuelle intense. Les axes de prévention des maladies professionnelles restent en priorité la gestion du stress et la santé mentale (et/ou risques psychosociaux : RPS) et la prévention des troubles musculosquelettiques (TMS). La fatigue visuelle et la prévention des risques liés à la sédentarité (maladies cardiovasculaires) sont intégrées dans les plans de prévention santé comprenant plusieurs volets : nutrition, exercices physiques, déconnexion, sans oublier les conseils pour s'aménager un coin agréable pour travailler dans un espace contraint…Pour les plus sportifs, de nombreuses agences facilitent l'accès à des salles de sport à proximité en proposant des réductions aux abonnements ou ont diffusé des cours en ligne. Certaines entités sont dotées de leurs propres salles de sport comme Sapient en Inde, avec présence d'un entraîneur ou coach, ou encore sur le Campus de Bastille à Paris. Pendant les périodes de confinement ou de restriction, des sessions virtuelles pour tous sont venues remplacer les sessions physiques. Enfin, pour les plus actifs d'entre eux, des agences encouragent des équipes à participer à des événements sportifs (courses à pied, à vélo, marathons ou semi-marathons, sports collectifs) :

- au **Royaume-Uni**, le management local s'est engagé depuis 2019 dans un vaste plan de prévention de la santé mentale, associant tous les collaboratrices et collaborateurs afin de répondre à leurs besoins :
  - 100 salariés ont été formés comme *Mental Health First Aiders* (avec *Mental Health First Aid England*) et 15 d'entre eux ont suivi une formation plus spécifique en matière de prévention des suicides. Le programme intitulé *Headline* s'est poursuivi de manière enrichie toujours avec l'aide de volontaires, *Headline Ambassadors,* formés aux enjeux liés aux conséquences de la pandémie ;
  - l'offre de services de soins en matière de santé physique et mentale est restée très appréciée grâce à l'accès simplifié à l'EAP – *Employee Assistance Programme*, et à différentes approches : yoga, méditation, massages, club de sport (y compris, course à pied, vélo…), complété par une hotline 24/7 ;
  - le Comex UK a régulièrement tenu des plénières afin de répondre à toutes les questions des salariés et le plan de communication interne a toujours accompagné les annonces gouvernementales sanitaires ;
  - ces sessions collectives ont été complétées par les *Brave Space* et par un autre format individuel *Ask US Anything days*, journées pilotées par les équipes Talents et DEI, où chaque collaborateur pouvait s'entretenir directement avec chacun et poser ses questions plus personnelles ;
  - deux enquêtes internes dédiées aux bien-être des salariés ont été renouvelées (une par semestre), afin de suivre l'évolution du moral des équipes et d'apporter des réponses rapides ;
  - le programme *Marcel Mentors* a débuté permettant aux mentees ayant un enjeu professionnel de trouver dans le Groupe un mentor volontaire pour les accompagner ; cette relation a eu un impact très positif pour les deux partenaires notamment durant les longs mois de travail à la maison ;
- en **Inde**, le dispositif *Health & Wellness* s'appuie sur différentes activités permanentes. 100 % des salariés ont accès au programme complet de prestations sociales à travers un EAP *(Employee Assistance Program)* qui permet d'accéder à un portail bien-être donnant accès gratuitement et virtuellement à des médecins 24/7, afin d'aider à gérer les questions de santé physique, mais aussi de santé mentale comme l'anxiété ou le stress dûs aux confinements. Ce portail donne aussi accès à une sorte de conciergerie médicale pour dépanner ou aider en cas d'urgence. De cette manière, les salariés peuvent contacter les professionnels de santé et médecins sur site et en virtuel : du gynécologue au kinésithérapeute en passant par le diététicien, ces deux derniers étant déjà à demeure dans les bâtiments toute l'année.
  - La Covid-19 a été intégrée dans la couverture sociale des salariés (et aux membres de leur famille) et une offre spécifique a été mise en place pour apporter une assurance complémentaire familiale à un prix abordable afin d'aider les familles face aux bouleversements créés par la pandémie.
  - Le Groupe a investi dans un programme de formation destiné à des volontaires pour devenir *Mental Health Ambassadors* afin d'apporter de l'aide à des salariés confrontés à des difficultés relevant de la santé mentale et d'avoir un premier niveau d'aide.
  - Le programme de protection sociale continue d'améliorer des prises en charge spécifiques, grâce à un mécanisme de Gouvernance *ad hoc* notamment pour les salariés atteints de maladies chroniques (diabète, VIH…) ou ayant à faire face à des interventions importantes (cancer, fertilité…).
  - Le module « famille » reste plébiscité, car il facilite la vie professionnelle comme personnelle, et permet d'accéder à des services dédiés à la protection et aux soins pour les enfants, tout comme des services adaptés à la prise en charge des parents âgés.
  - En raison du caractère sédentaire des activités, des ateliers de nutrition sont organisés avec des professionnels afin de répondre à toutes les questions, y compris celles liées à une future maternité.
  - Les ateliers de prévention santé sont l'occasion d'aborder d'autres sujets comme le dépistage du cancer du sein ou des maladies cardio-vasculaires, le don du sang, de bénéficier d'examens des yeux et des dents.
  - Les ateliers de Yoga et de Zumba tout au long de l'année ont toujours autant de succès, y compris en virtuel. Au regard de cette année encore singulière avec beaucoup de travail depuis le domicile, le management des entités s'est beaucoup engagé en animant et/ou participant à différents ateliers organisés durant la *Global Wellness Week*, montrant que le sujet du bien-être au travail est sérieux et important ;

- en **France**, les équipes RH & Talents organisent leurs plans d'actions prioritaires autour de besoins clairement exprimés par les salariés, avec notamment :
  - la mise en place de formations *Power@Home* pour aider les collaborateurs à mieux vivre le télétravail durant les périodes de confinement, en partageant les bonnes pratiques à adopter pour les salariés et les managers ainsi que des parcours de e-learning sur l'application Marcel pour mieux gérer le télétravail,
  - pour compléter cette démarche, un accord déconnexion a été signé avec les partenaires sociaux afin notamment de protéger les équilibres vie professionnelle et vie personnelle des salariés,
  - en avril 2021, une conférence spéciale Parents-Enfants confinés a été animée par Les Ateliers Durables, autour de trois grands objectifs : organiser son temps professionnel et personnel, avoir une communication efficace et prendre le temps pour soi,
  - la poursuite de la campagne *Back to Basics* – existant depuis 2019 – relative aux codes de bonne conduite au travail dont les thématiques sont partagées et affichées au sein des Agences du Groupe, avec des déclinaisons comme *Back to Basics* Nouveaux arrivants, *Back to Basics* Esprit d'Équipe,
  - la réalisation par plusieurs entités du Groupe en France d'enquêtes sur l'état psychologique des collaborateurs à la suite des différents confinements et de la mise en place du télétravail imposé par les pouvoirs publics,
  - la mise en place de créneaux de vaccination dans les centres de santé au travail contre la Covid-19 en mars 2021 pour les collaborateurs de plus de 50 ans afin de lutter contre la pandémie et préserver la santé des plus vulnérables,
  - la mise en place de la Pause Basket en mars 2021 pour tous les collaborateurs du Groupe en France : une application proposant des séances de sports et de bien-être via des vidéos en live et podcasts (gainage et Zumba, stretching dos, méditation, cross-training et yoga, pilates, sophrologie…),
  - la poursuite du service Les Bonnes Oreilles – regroupant des collaborateurs expressément formés à l'écoute des salariés souhaitant discuter et se confier. Les formations sont régulières comme celles réalisées en mai et octobre 2021 par la Fédération Nationale Solidarité Femmes dans le cadre du programme *1in3Women* sur le sujet des violences domestiques et intra-familiales.

  Ces mêmes approches adaptées aux attentes des salariés existent partout en **Europe** ;
- aux **États-Unis**, depuis 2020 le programme a été renforcé afin d'apporter un soutien renforcé aux salariés durant ces longs mois avec pour mots d'ordre, la prévention et la souplesse, dans quatre directions principales :
  - l'accès virtuel à des médecins pour tous et gratuitement. Le Groupe a aussi mis en place un partenariat avec *Catapult Virtual Checkup* permettant de mettre en place un programme de prévention individualisé depuis chez soi, de même que le programme *Teladoc*,
  - la flexibilité reste un point fort afin de permettre à celles et ceux en charge de famille d'organiser leur temps, voire de prendre des congés pour s'occuper de leur famille (enfants comme parents âgés),
  - l'accès gratuit aux tests Covid-19 et aux vaccins,
  - la prise en charge des questions de santé mentale grâce à l'*Employee Assistance Progam*, avec un renforcement des solutions médicales et de démarche d'accompagnement personnalisées.

  Les quatre piliers du régime de protection et de prévention aux États-Unis sont les suivants :
  1. le *Healthy Living Wellness Program* mis en place et géré par Re:Sources US : il offre aux salariés et à leurs proches une couverture santé et différents services ; chacun peut disposer d'un suivi personnalisé grâce au *Health Coaching*, très apprécié car à fort impact tangible. Le taux de satisfaction est supérieur à 90 %. Les participants confirment l'effet motivant de cette assistance en ligne qui a parfois changé leur vie. Ce programme contribue positivement au bien-être des salariés,
  2. *Teladoc*, le service de télémédecine accessible gratuitement 24/7 toute l'année, donne accès à des médecins pour des consultations depuis son téléphone mobile ou par vidéo, que l'on soit au travail, chez soi ou en congés,
  3. l'*Employee Assistance Program* (EAP) en place depuis de nombreuses années, propose aux salariés un accompagnement en ligne en termes de prévention santé physique et mentale très individualisé et confidentiel. Il fonctionne pour les salariés et pour leurs proches familiaux,
  4. *Bright Horizons Back Up Care Program*, est un dispositif qui permet aux familles de faire face aux enjeux d'équilibre entre vie professionnelle et familiale, à travers les dispositifs de gardes (pour enfants ou pour parents âgés ou malades) et des solutions d'aide à domicile, à des tarifs très abordables, pour faire face aux imprévus. En 2021, il a été ajouté une offre de préparation et coaching pour accompagner les parents et leurs enfants déstabilisés par la pandémie et en vue de leur future entrée à l'Université.

- en **Afrique du Sud**, chaque année, se déroulent aussi des sessions de prévention et de dépistage du Sida-HIV, et lors des *Wellness Days*, des ateliers sont ouverts à tous les collaborateurs autour des thèmes classiques du bien-être au travail avec des sessions de découverte autour de la méditation *(mindfulness)*. Avec le confinement et le travail à distance, de nombreux programmes en ligne ont été accessibles à tous les salariés, avec une attention particulière au stress causé par la pandémie en raison de l'incertitude économique que cela a provoqué dans tous le pays. Face aux difficultés de certaines familles touchées par l'arrêt brutal de certaines activités, mettant en risque des équilibres familiaux parfois fragiles, le Groupe a mis en place dès 2020 un *Solidarity Fund*, un mécanisme d'appui financier temporaire qui a pu bénéficier à 70 collaborateurs pour traverser ces périodes ;
- en **Australie et Nouvelle-Zélande**, le programme interne de flexibilité, Publicis Liberté, est accessible à tous les salariés et il a été amélioré en 2021 afin de proposer plus de solutions individualisées, qui doivent être soutenues par des moyens et des outils adaptés aux besoins de chacun, par un leadership à l'écoute, et par la confiance. Le programme a été enrichi afin de donner plus de temps aux salariés en cas de transformation de genre, de traitement pour la fertilité, de fausse-couche, ou de décès d'un proche. La politique *Mental Health & Wellbeing* a été complétée afin de conforter des bonnes pratiques comme l'encouragement à la déconnexion totale. Enfin dans le cadre du partenariat avec *Thrive*, les agences ont proposé auprès des managers pour la deuxième année, un programme favorisant l'énergie, particulièrement apprécié, en complément de la continuité des actions récurrentes autour de la nutrition, du sommeil, de la santé mentale. Enfin, 107 salariés ont été formés aux gestes de premiers secours.

4.1.3.3 Prévention contre les maladies

Dans ce contexte pandémique, les grandes orientations sanitaires ont été pilotées par le Groupe depuis le siège, chaque pays activant ensuite son plan d'action spécifique en fonction des contraintes locales. Dans tous les pays, les agences mettent en place pour leurs salariés des plans locaux et/ou nationaux de dépistage ou de lutte contre certaines pathologies ou menaces sanitaires (ex : vaccination contre la grippe). En matière de lutte contre la Covid-19, en fonction de la situation sanitaire de chaque pays et des dispositions locales et de leur évolution dans le temps, le Groupe a laissé ouverts ses bureaux afin de permettre à ceux qui le souhaitaient de venir travailler, avec des consignes strictes de prévention (masques, gel hydroalcoolique, ménage renforcé dans les bureaux, jauges…) ; le Groupe a aussi facilité l'accès aux tests et/ou autotests et à la vaccination.

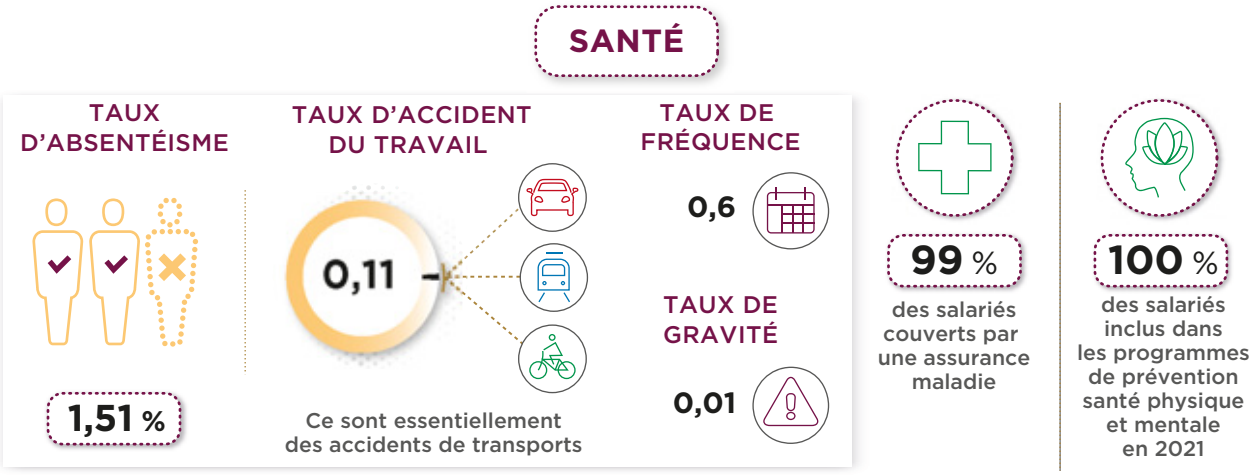
Ces dispositions rejoignent des programmes en place depuis des années notamment autour de la vaccination contre la grippe dans de nombreux pays. Dans les pays qui disposent d'accords professionnels ou de convention collective, les questions de prévention santé font parfois l'objet de dispositions spécifiques. L'ensemble des collaborateurs de ces pays bénéficient alors de l'application des conventions collectives ou professionnelles. Les agences décident en fonction de la situation sanitaire locale de compléter les dispositifs traditionnels et annuels, en se faisant le relais de campagne de dépistage sur des pathologies chroniques (maladies cardio-vasculaires, diabète, cancers…).

4.1.3.4 Couverture Santé

99 % des collaborateurs (contrats à durée indéterminée et contrats à durée déterminée, temps plein et temps partiel) bénéficient d'une protection médicale (assurance santé de type Sécurité sociale), quel que soit le régime local de couverture sociale (étatique, paritaire État-entreprise-salarié, privé entreprise-salarié ou à la seule charge des salariés). Ces régimes de protection prennent en compte les cas de maladies graves ou de maladies chroniques, afin de permettre aux salariés d'être correctement soignés et suivis dans de bonnes conditions. Dans de nombreux pays du Groupe, dont les États-Unis, l'Europe ou l'Inde, les salariés peuvent bénéficier de programmes de couverture santé pour eux-mêmes et pour des membres de leur famille.

Le **taux d'accident du travail**[1] est de 0,11. Les principales causes des accidents du travail sont liées à des accidents de transport (trajets domicile-travail ou trajets professionnels).

- Le taux de fréquence[2] est de 0,61.
- Le taux de gravité[3] est de 0,01.



4.1.3.5 Hygiène et Sécurité

100 % des effectifs des agences du Groupe sont couverts par ces plans de prévention santé, hygiène et sécurité. Les salariés occupent, pour l'essentiel d'entre eux, des postes sédentaires dans des bureaux ou travaillant depuis leur domicile, et sont assis derrière des écrans. Les agences appliquent les réglementations en vigueur localement pour les règles de sécurité des personnes sur le lieu de travail et elles ont la responsabilité de la mise en œuvre de leur plan de prévention et d'action.

Aux États-Unis, la loi fédérale *(Occupation Safety and Health Administration)* peut être complétée par les lois de chaque État, et éventuellement renforcée au niveau municipal. En Europe, cette mission est confiée à des comités dédiés locaux *(Health and Safety Committee)* et comme le CSE (Comité social et économique) en France. Les collaborateurs élus ou volontaires reçoivent une formation liée à la sécurité et aux premiers secours. Les exercices d'évacuation (type incendie, évacuation, tremblement de terre…) sont pratiqués régulièrement dans les établissements, avec l'appui des équipes de sécurité des services généraux (Re:Sources) et les gestionnaires de bâtiments. Dans toutes les agences, des référents sécurité (évacuations incendie ou d'urgence) sont formés chaque année ; des volontaires, sont formés aux gestes de premiers secours. En Inde, s'applique la réglementation *Occupational Health and Safety* et comme dans de nombreux pays, des petites équipes de collaborateurs sont formées chaque année dans tous les bâtiments et à tous les étages pour porter assistance aux autres en cas de procédure d'urgence ou d'évacuation. Avec leur taille importante, les entités Publicis Sapient en Inde sont certifiées ISO 45001, couvrant ainsi 54 % de l'effectif du Groupe dans le pays.

La « Cellule de suivi » mise en place pour la Covid-19 a poursuivi son appui auprès des Directions pays et régions pour prendre des dispositions précises vis-à-vis des salariés, pays par pays et en lien avec le management local, comme le télétravail pour tous lorsque c'était nécessaire. Les agences sont restées ouvertes pour les salariés exprimant le besoin de venir au bureau (meilleures conditions de travail, confort et tranquillité, lutte contre l'isolement…).

(1) Taux d'accident du travail : (Nombre d'accidents du travail enregistrables / effectif total) X 100. Taux de couverture 2021 : 93 %.
(2) Calcul du taux de fréquence des accidents du travail enregistrables : (nombre d'accidents du travail enregistrables / nombre total d'heures travaillées) X 1 000 000. (Standard GRI403-9) Taux de couverture 2021 : 93 %.
(3) Calcul du taux de gravité des accidents du travail : (Nombre de jours de travail perdus X 1 000) / Nombre d'heures travaillées. (Standard GRI 403-9) Taux de couverture en 2021 : 93 %.

Avec l'allègement de certains dispositifs sanitaires locaux, quand les salariés ont pu revenir sur leur lieu de travail, les mêmes protocoles ont été déployés partout autour des gestes barrières : port du masque obligatoire, gel hydroalcoolique partout, distance physique entre les postes de travail, demi-jauge des effectifs, plan de rotation et ménage des locaux renforcés.

Dans quelques villes d'Inde ou de Chine notamment, des dispositifs suivent la pollution de l'air afin d'informer les salariés et d'anticiper les dispositions à prendre pour ceux qui seraient les plus fragiles en termes de santé, et de faciliter le travail à distance durant une période de pic de pollution.

Dans de nombreuses agences, les bureaux sont placés sous la protection d'équipes de sécurité externes qui contrôlent les allées et venues.

LionAlert est l'outil interne destiné à pouvoir contacter les salariés en cas d'extrême urgence et s'assurer qu'ils sont en sécurité ; *LionAlert* est activé localement en fonction des événements (tremblement de terre, cyclone, inondation, incendie majeur, mais aussi actes de terrorisme, tensions politiques...). *LionAlert* est sous la responsabilité du Secrétariat général du Groupe. Il a été activé lors de la guerre en Ukraine pour suivre la localisation et la situation de nos collaborateurs, afin de les aider au mieux.

4.1.4 Écouter les salariés et dialoguer avec eux

La pandémie a permis de mettre en place durablement des dispositifs locaux permettant d'être en relation très régulière avec les équipes, pour mieux répondre à leurs attentes, d'encourager la solidarité et l'attention réciproque afin de n'oublier personne, et ainsi de mieux détecter d'éventuels signaux faibles ou d'alerte vis-à-vis de salariés pouvant se trouver en difficulté. Des tables-rondes sont organisées chaque mois ou tous les deux mois à l'échelle des pays ou régions ; à l'échelle du Groupe, quatre Roundtable régionales ont eu lieu avec le Président du Directoire, Arthur Sadoun, entouré des membres du Directoire et du Management Committee. Les salariés sont invités à poser toutes leurs questions en amont, et à interagir en direct durant les sessions. À l'échelle des États-Unis par exemple, ces sessions trimestrielles ont réuni entre 14 000 et 19 000 salariés à chaque fois.

Publicis Groupe est historiquement attaché aux droits de l'Homme et reste soucieux du respect des libertés fondamentales, dont la liberté de conscience, la liberté d'expression, la liberté d'association et de réunion, le droit au respect de la protection de la vie privée. Ces valeurs figurent dans le Code de déontologie Janus et s'appliquent partout ; Publicis Groupe a inscrit dans Janus les 10 Principes du Pacte Mondial des Nations Unies, de même que les 7 principes des *Women Empowerment Principles (WEPs)*.

Enfin, cette écoute des salariés se fait au plus haut niveau de la gouvernance de l'entreprise, avec le Conseil de surveillance qui compte en son sein deux représentants des salariés (un homme et une femme) issus de deux filiales françaises.

4.1.4.1 Enquête de satisfaction des salariés

En 2021, du fait de la poursuite du travail à domicile, les agences du Groupe ont poursuivi leurs dispositifs locaux permettant de mesurer très régulièrement le moral et bien-être des salariés sous forme d'enquêtes courtes et régulières, plusieurs fois dans l'année, compte tenu des contraintes multiples affrontées par chacun au cours de l'année. L'objectif a permis à chaque fois d'apporter une aide adéquate, d'ajuster des mesures pour celles et ceux ayant besoin d'aide. Différents outils internes ou externes comme *Pulse* sont utilisés. A titre d'exemple, l'enquête de Publicis Sapient en Décembre 2021 a fait ressortir que 82% des salariés trouvent leur travail constructif et utile, 76% recommenderaient Publicis Sapient comme employeur et 75% sont fiers d'y travailler, avec un *Happiness Index* à 8/10.

4.1.4.2 Les évaluations individuelles

76 % des salariés ont eu un entretien annuel d'évaluation (*talent review* ou *performance review*). Le principe de l'entretien annuel d'évaluation de chaque collaborateur est une obligation interne et fait partie des règles en matière de gestion des ressources humaines définies dans le code de déontologie Janus. L'outil Fidello est utilisé avec deux modules : *Horizons* et *Time2Talk* tous les deux présentent l'avantage de pouvoir être utilisé tout au long de l'année, approche prisée dans les agences digitales. Les agences utilisent beaucoup *Career Conversation* qui se trouve dans *Career Settings*, le SIRH ou Système d'Information des Ressources Humaines du Groupe; le taux de réponse est de 90% dans *Career Conversation*. Ces outils en ligne permettent au salarié et à son manager de préparer en amont l'entretien, de demander des avis 360°, et de mettre par écrit les objectifs et axes d'amélioration, y compris les plans de formation personnalisés.

4.1.4.3 L'engagement des jeunes générations

Depuis plusieurs années, les grandes agences du Groupe ou certains pays ont mis en place des *Next Generation Boards (NGBs)*, permettant d'associer des jeunes talents au fonctionnement de l'entité et aux processus de consultation et de décision. Dans la grande majorité des cas, ces jeunes salariés sont sélectionnés pour faire partie de ce Board consultatif durant un an. Leur agenda de travail est propre à chaque contexte pays mais tous sont sollicités tant sur des questions internes (inclusion, culture, organisation...) que business (innovation, développement...). Ces *Next Gen Boards* permettent aussi de faire remonter les préoccupations des équipes jusqu'à la Direction générale du Groupe et constituent une voie intéressante du dialogue interne. Les jeunes talents ont été associés aux séminaires internes *Viva la Difference* dans le cadre d'un panel leur permettant de partager des points de vue et de faire des propositions.

4.1.4.4 La politique de dialogue social

Le dialogue social est inscrit dans Janus, avec pour objectif de favoriser les échanges entre les salariés et le management, et de veiller à la liberté d'expression des salariés comme principe-clé des droits humains. Au titre de l'engagement dans le Pacte Mondial des Nations Unies, de l'adhésion à la Convention de l'OIT (Organisation Internationale du Travail), le respect de la liberté d'association, de la liberté d'expression, et du droit à la négociation collective sont des sujets que le Groupe est soucieux de respecter dans les pays où il opère. Le dialogue social se déroule au niveau de l'agence. La taille moyenne des agences du Groupe dans le monde oscille entre 120 et 160 personnes environ, à l'exception de quelques grandes entités supérieures à 1 000 personnes aux États-Unis et en Inde. Publicis Groupe reste une entreprise très décentralisée présente dans une centaine de pays. L'objectif est, dans chaque entité, de favoriser des échanges directs et fréquents entre les managers et les équipes sur la marche de l'entreprise et les projets en cours.

En **France**, la notion d'accord collectif (qui n'existe pas sous cette forme dans l'industrie de la communication dans d'autres pays) est une pierre angulaire du droit du travail. Des accords négociés et signés antérieurement sont toujours en vigueur et mis à jour parmi lesquels figure celui relatif aux frais de santé intégrant le contrat responsable et auquel a été ajouté un dispositif de sur-complémentaire facultatif, ou encore l'accord relatif au régime de prévoyance. Des négociations se poursuivent avec les coordonnateurs syndicaux du groupe Publicis en France sur la Qualité de Vie au Travail, et plus particulièrement sur les thèmes relatifs au télétravail et au forfait mobilités durables. En août 2021, il a été signé en France, avec les partenaires sociaux, un accord collectif portant sur le droit à la déconnexion, l'objectif étant de définir des règles de fonctionnement et des modalités d'utilisation des technologies numériques en vue d'assurer le droit à la déconnexion de chacun et garantir l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. L'ensemble de ces décisions se prennent en concertation avec les représentants des salariés, les coordonnateurs syndicaux et avec les Comités sociaux et économiques (CSE).

Le Groupe poursuit son engagement « Tolérance Zéro » contre toute forme de harcèlement ou discrimination au sein du Groupe à travers un programme de formation et de sensibilisation des managers et des équipes RH/Talents. Dans ce cadre, des référents harcèlement sexuel ont été désignés par les CSE ; ils ont reçu une formation *ad hoc*, avec des modules de rappel réguliers.

Des agences ont mis en place des dispositifs plus spécifiques dédiés à l'écoute des salariés, qu'il s'agisse des « Bonnes Oreilles » de Publicis Conseil en France où ce sont des salariés volontaires et formés à l'écoute qui assurent cette relation, ou au Royaume-Uni et aux États-Unis des *Safe Conversation*, sont organisées par les équipes DE&I dans les agences, notamment à l'issue d'événements graves tels que des attaques racistes ou homophobes, et en soutien au mouvement *Black Lives Matter*. La possibilité de saisir la ligne éthique du Groupe ethicsconcerns@publicisgroupe.com est régulièrement rappelée à tous les collaborateurs dans tous les pays, à travers des messages de la Secrétaire générale à l'attention de tous les salariés dans le monde.

4.1.5 Rémunérations

Rémunérations et égalité salariale

La masse salariale (ou charges de personnel) représente 6 639 millions d'euros en 2021 ; son évolution est présentée dans le chapitre 6.6, note 4 du présent document.

Le Groupe ne dispose pas d'indicateur consolidé sur les rémunérations de l'ensemble des salariés : les disparités entre les pays rendent une approche globale peu pertinente. L'analyse reste locale et tient compte des tendances constatées dans nos secteurs. Les rémunérations doivent respecter les trois principes suivants : 1) rester compétitives et attractives localement et éviter les disparités au sein d'un même marché ; 2) être en ligne avec les pratiques du Groupe notamment en termes d'égalité Femmes-Hommes et d'équité fondée sur la performance individuelle et collective afin d'assurer une rétribution juste et équilibrée ; 3) dans les cas où c'est approprié, renforcer les dispositifs de protection.

Les salariés du Groupe sont pour la quasi totalité d'entre eux des professionnels ayant reçu des formations initiales longues et qualifiantes, les rémunérations des hommes et des femmes sont bien au-dessus des salaires dits de subsistance dans tous les pays. Publicis Groupe a toujours défendu le principe d'un salaire décent et étend cette notion à ses fournisseurs.

L'ensemble des informations relatives à la rémunération des cadres dirigeants de Publicis Groupe est détaillé dans le présent document, au chapitre 3.2. Les critères précis sont indiqués sur les différentes composantes de ces rémunérations, y compris les critères RSE.

Les ratios entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne des salariés *(pay ratio)* sont présentés au chapitre 3.2.2.8.

En ce qui concerne les différents plans de retraite et autres avantages à long terme, ils sont exposés dans le présent document, chapitre 6.6, note 22.

Les dispositifs relatifs aux différents plans d'options de souscription ou d'acquisition des actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe sont explicités dans le présent document, chapitre 6.6, note 32.

La participation des salariés au capital social au travers des différents plans d'intéressement ou d'*incentive* sont explicités au chapitre 8.3.6 du présent document.

Résultats exceptionnels 2021

À l'occasion de la présentation des résultats annuels le 3 février 2022 à la presse et aux analystes financiers, le président du Directoire Arthur Sadoun, a annoncé sa volonté de récompenser tous les salariés du Groupe pour les efforts exceptionnels accomplis par tous et partout. Il a été décidé de verser un bonus aux 35 000 salariés présents dans le Groupe depuis plus de deux ans, n'ayant pas par ailleurs de rémuneration variable. Ils recevront une semaine de salaire supplémentaire.

Égalité salariale Femmes-Hommes : Le *« Job Grading »* pays par pays est appliqué dans le nouvel outil SIRH *(Système d'Information des Rssources Humaines)* facilitant une lecture homogène des postes et fonctions. Ce travail est piloté par le Secrétariat Général, avec les équipes en charge des rémunérations *(Compensation & Benefits)* et avec les CTOs des pays. Le Groupe est très vigilant sur les questions d'égalité Femmes-Hommes. En cas de disparités, il appartient au management local des agences d'y remédier :

- au Royaume-Uni, en raison de la pandémie, les autorités britanniques ont dispensé les entreprises de déclarations publiques. Cependant, les cinq entités de plus 250 salariés ont maintenu leur suivi étroit de la situation comparée du *Gender Pay Gap Reporting* (mesurant l'écart salarial entre les hommes et les femmes, et non l'égalité salariale). En dépit des efforts obtenus dans trois filiales, les données doivent continuer de progresser. Le sujet est suivi par le Comex UK ;
- en France, conformément aux obligations légales, 12 sociétés de Publicis Groupe de plus de 50 salariés ont publié leur index égalité professionnelle entre les femmes et les hommes le 1er mars 2021. L'objectif reste d'atteindre pour toutes les entités 95/100. Le Comex France suit cet index Égalité mensuellement ;
- en Australie, où la loi exige aussi que les entreprises reportent annuellement sur la question de l'égalité Femmes-Hommes, des agences du Groupe ont diffusé des rapports sur les actions en place pour améliorer la place des femmes dans les organisations.

Intéressement : En France, malgré le caractère facultatif de ce dispositif, le Groupe maintient via l'accord d'intéressement (en vigueur pour trois ans) une politique d'implication des collaborateurs à la performance économique en fonction de la croissance organique annuelle du Groupe en France. Cela fait partie des engagements de longue date du Groupe pour ses salariés français en matière d'épargne salariale avec de nombreux avantages pour eux au niveau de la disponibilité des sommes versées et au niveau fiscal.

Plan d'épargne salariale : en France, en plus des Plans d'Épargne Entreprise (PEE) existants dans la majorité de ses sociétés en France, le Groupe a déployé en 2021 un Plan d'Épargne Retraite Collectif Groupe (PERECO), grâce un dialogue social de qualité avec l'ensemble des coordonnateurs syndicaux. Le dispositif est à adhésion facultative et concerne l'ensemble des salariés en France. Il permet l'acquisition tout au long de la vie professionnelle soit de droits viagers personnels, soit du versement d'un capital au plus tôt à l'âge légal de départ à la retraite, sauf cas de déblocage anticipé. Ce dispositif est alimenté par des versements volontaires ponctuels ou programmés ainsi que des versements dont les sommes sont issues de l'Intéressement et/ou de la Participation. Le dispositif PERECO mis en place au niveau du Groupe en France bénéficie d'un abondement annuel à hauteur 200 % du versement volontaire effectué par le salarié (abondement plafonné à 450 euros).

Publicis Groupe n'a pas eu recours aux aides de l'État au titre du soutien aux entreprises durant la pandémie.

4.1.6 Engagements du Groupe, des agences, des salariés vis-à-vis des communautés locales : *Create & Impact 2021*

Depuis plus de 15 ans, *Create & Impact* est le nom du programme qui fédère les activités engagées avec les communautés et la Société en général, incluant les campagnes *pro bono*, le bénévolat, les activités de charité. *Create & Impact* 2021 totalise les engagements du Groupe (impact sociétal), soit un total estimé à **41,4 millions d'euros** en 2021. Malgré le contexte de crise, les salariés ont été très actifs, notamment en aidant de nombreuses associations comme celles apportant de l'aide alimentaire aux personnes démunies face à la crise, dont le nombre de bénéficiaires a explosé avec la crise dans toutes les grandes villes.

Pour aider leurs collègues Ukrainiens, les salariés de Publicis Groupe ont participé à une campagne interne de *fundraising* spécifique, pour soutenir localement plusieurs associations. Le Groupe abonde financièrement le montant levé au titre de cette collecte.

La nature des contributions apportées par les agences a évolué vers plus d'opérations de bénévolat engageant toujours plus de salariés volontaires mais dont la contre-valeur financière est plus faible que des campagnes *pro bono*. Toutes les activités réalisées au titre de *Create & Impact* ont un impact direct sur les populations et les communautés locales ou riveraines, sur le développement régional économique, social et environnemental, car la proximité est forte entre les agences et les causes qu'elles soutiennent. Toutes les actions rassemblées dans *Create & Impact* sont suivies depuis cinq ans en fonction des Objectifs de Développement Durable (ODDs) des Nations Unies, afin de mieux évaluer leurs impacts directs (voir sur le site du Groupe, section RSE).

Les agences du Groupe ont participé à **440 projets** en 2021.

La valeur de ces contributions est stable ces dernières années. Cela s'explique par deux raisons : certaines entités ont limité leurs engagements, réduisant le nombre d'organisations aidées et la valeur totale de ce qui est réalisé ; et le nombre de projets soutenus par du bénévolat ou mécénat de compétences est en croissance, mais la valorisation financière est plus modeste.

Les **290 campagnes *pro bono*** sont des campagnes gracieuses réalisées par les différentes agences, sans compter tous les appuis pouvant aussi relever du mécénat de compétences. Les agences se concentrent sur un nombre limité de causes. La fierté des équipes repose sur l'efficacité réelle des campagnes et sur les prix qu'elles reçoivent récompensant ainsi leur liberté créative.

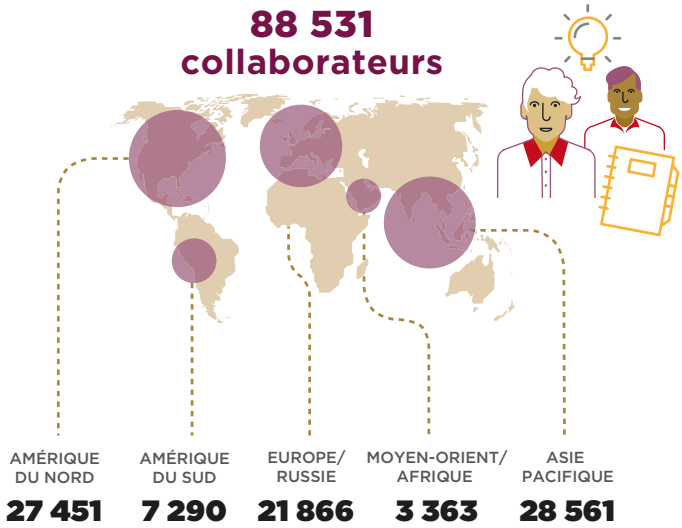
Concernant les **150 initiatives de bénévolat ou volontariat,** il s'agit de mettre à disposition une ou des équipes pour une période limitée, afin d'apporter une aide opérationnelle pour des actions précises au profit d'associations ou organisations en faveur d'une cause d'intérêt général. Dans certains pays, cela peut aussi être assimilé à du mécénat de compétences.

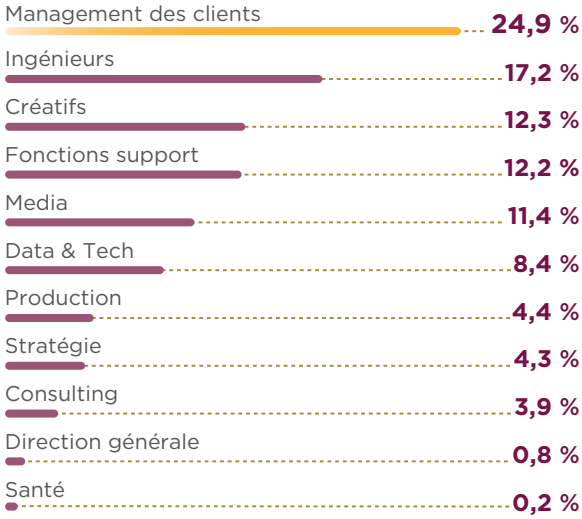
Une sélection de projets est présentée sur le site du Groupe, section RSE, partie société.

Dons et actions caritatives : apporter un soutien d'urgence reste d'actualité. Les catastrophes naturelles, les accidents dramatiques d'une ampleur plus ou moins grande suscitent des réactions spontanées de générosité où les collaborateurs et le management se mobilisent ensemble. Dans ce type de circonstances exceptionnelles, la proximité reste un facteur clé de succès ; le Groupe privilégie une approche décentralisée et un pilotage local.

En dehors de ces circonstances exceptionnelles, le Groupe apporte, de façon régulière, un soutien financier à des œuvres caritatives choisies. Certaines peuvent être identifiées par le Président du Conseil de surveillance dans la limite d'un montant maximal fixé par le Conseil de surveillance ; d'autres peuvent être choisies par le Président et les membres du Directoire.

4.1.7 Indicateurs démographiques et sociaux





a) Effectif total 2021 : **88 531 salariés** *(impact des changements de périmètre, acquisitions/cessions: 204 salariés)*

La variation nette des effectifs salariés se décompose comme suit :

- Arrivées : 33 796 en 2021
- Départs : 26 327 en 2021.
- Turnover 2021 : 27.7 %.

  Le turnover ou taux de rotation du personnel est égal au nombre de départs volontaires cumulés de l'année des employés ayant un contrat à durée indéterminée, divisé par l'effectif moyen annuel des employés ayant un contrat à durée indéterminée.

En raison d'un marché du travail très actif dans plusieurs pays entrainant un turnover accru en 2021, Publicis Groupe a démontré sa capacité à attirer des Talents avec plus de 10% de croissance de ses effectifs en 2021. Publicis Groupe est une entreprise où les entités et agences procèdent à des ajustements réguliers et où les solutions internes de reclassement sont toujours privilégiées.

Lors des *exit interview* avec les collaborateurs ayant quitté le Groupe en 2021, il ressort de 80 % d'entre eux sont fiers d'avoir travaillé chez Publicis Groupe, et 81 % se disent prêts à revenir dans le Groupe ultérieurement. Cet outil est utilisé dans différents pays et dans des activités très différentes de l'entreprise.

b) Les **contrats** des collaborateurs des entités du Groupe sont établis en conformité avec le cadre légal et réglementaire local, qu'il s'agisse d'un contrat de travail à durée indéterminée, ou d'un contrat de travail à durée déterminée. En fonction des contextes locaux et des besoins temporaires sur certains projets, des contrats de prestations freelance sont établis pour des travailleurs indépendants, mais le recours aux freelance en 2021 a été strictement limité afin de permettre à des salariés du Groupe temporairement inoccupés d'aider d'autres équipes.

The Great Resignation : Ces deux années de pandémie ont provoqué un phénomène sans précédant dans l'histoire américaine du travail appelé *« The Great Resignation »* – la grande démission – qui a impacté tous les secteurs d'activités et tous les niveaux hiérarchiques ; d'autres pays ont constaté un mécanisme similaire. Il s'agit d'un phénomène massif de démission des salariés qui a touché Publicis Groupe comme les autres grandes entreprisese. Des efforts de recrutement importants ont été menés en parallèle, avec un flux net de plus de 10% des effectifs en 2021.

Les salariés se répartissent comme suit :

- Contrats permanents : 98,6 % des effectifs totaux, dont 98,4 % des femmes et 98,6 % des hommes ont un contrat à durée indéterminée ;
- Contrats temporaires : 1,4 % des effectifs totaux, dont 1,6 % des femmes et 1,4 % des hommes ont un contrat à durée déterminée.

L'organisation du travail est articulée autour de la gestion de projets, adaptée aux besoins exprimés par les clients et aux attentes des salariés eux-mêmes. Le temps de travail est encadré localement par des lois et règlements. Ces deux années de travail à domicile (*working from home*) intenses ont non seulement permis de repenser le travail du futur, mais aussi de renforcer partout les règles à respecter par toutes et tous afin de faciliter la déconnexion des salariés.

La réalisation des projets pour les clients nécessite souvent de la flexibilité de la part des salariés ; en contrepartie de cette souplesse dont ils font preuve, le management local des agences met en place des mesures leur permettant de compenser leurs efforts et de disposer de plus de temps durant les périodes estivales (ex : en été, les vendredis après-midi sont non travaillés dans plusieurs agences américaines) ou au moment de fêtes importantes comme en Chine (Nouvel An Chinois…), en Inde (Diwali…) ou aux États-Unis (*Thanksgiving*…). Au plus fort de l'épidémie et des confinements 95 % des effectifs du Groupe avait basculé en télétravail ; pour moins de 5 % des effectifs, la présence sur site peut être requise notamment dans des fonctions supports comme la continuité de service des équipes informatique, ou pour des équipes des services généraux en charge de l'entretien et de la sécurité des bâtiments.

c) Le taux d'absentéisme au sein du Groupe est estimé à 1,51 %[1].

(1) Définition : le taux d'absentéisme est égal au nombre total de journées perdues, pour absences autres que les congés payés, les congés de maternité-paternité, divisé par le nombre total de jours ouvrés de l'année.

/ Données chiffrées consolidées

L'évolution des données sur + 10 ans est accessible sur le site du Groupe, section RSE partie CSR Smart data

Indicateurs	*Unité*	2019	2020	2021	Objectifs 2025
Effectifs Groupe	*nombre*	83 235	79 051	88 531	
% Femmes dans les effectifs	*%*	49,8	50,1	51,5	
% Hommes dans les effectifs	*%*	50,2	49,9	48,5	
Salariés en CDI ou contrats permanents	*%*	92,7	93,9	98,6	
% Femmes	*%*	91,1	92,9	98,4	
% Hommes	*%*	94,3	94,9	98,6	
Salariés en CDD ou contrats temporaires	*%*	7,3	6,1	1,4	
% Femmes	*%*	8,9	7,1	1,6	
% Hommes	*%*	5,7	5,1	1,4	
Départs*	*nombre*	31 077	15 893	26 327	
Arrivées*	*nombre*	31 245	12 080	33 796	
Turnover (taux de rotation des effectifs)	*%*	24	17,1	27,7	
Âge moyen Femmes	*ans*	34	35	33	
Âge moyen Hommes	*ans*	36	36	35	
Âge moyen Femmes-Hommes	*ans*	35	36	34	
% Femmes parmi les dirigeants clés du Groupe (6)	*%*	38,3	40,4	41,1	**45**
% Hommes parmi les dirigeants clés du Groupe (6)	*%*	61,7	59,6	58,9	
% Femmes CEOs d'agences (1)	*%*	32,8	33,5	40	
% Femmes dans les Comités exécutifs des agences (2)	*%*	43,3	43,6	45	
% Population dans Position Senior	*%*	-	5,7	4,9	
% Femmes dans Position Senior (3)	*%*	-	40,8	40,2	
% Hommes dans Position Senior	*%*	-	59,2	59,7	
Ancienneté moyenne en années - Position Senior	*nombre*	-	-	8,61	
% Population dans Position Mid-Level	*%*	-	60,3	60,6	
% Femmes dans Position Mid level (4)	*%*	-	47,8	49,3	
% Hommes dans Position Mid level	*%*	-	52,2	50,7	
Ancienneté moyenne en années - Position Mid-Level	*nombre*	-	-	4,47	
% Population dans Entry Level	*%*	-	34,0	34,4	
% Femmes dans Position Entry level (5)	*%*	-	57,4	56,9	
% Hommes dans Position Entry level	*%*	-	42,6	43,1	
Ancienneté moyenne en années - Position Entry Level	*nombre*	-	-	2,63	
Stagiaires et alternants	*nombre*	2 837	2 068	* (7)	
% Femmes	*%*	62,5	64	* (7)	
Effectifs formés (% des effectifs)	*%*	69,8	74	82	**100**
% Femmes	*%*	50	50,1	51	
Nombre d'heures de formation – total	*heures*	1 112 600	1 640 540	1 670 395	
Nombre d'heures de formation *per capita* (sur effectifs formés)	*heures*	21,6	28,1	23,4	
Nombre d'heures en présentiel	*heures*	750 940	-	499 969	
Nombre d'heures en e-learning	*heures*	361 660	-	1 170 426	

(1) Femmes occupant la fonction de dirigeant de l'agence ou de l'entité
(2) Femmes membres des Comité Executif d'agences ou d'entités
(3) Femmes occupant une position de Senior management au sein de l'agence ou de l'entité, du pays ou de la région
(4) Femmes occupant une position de Middle management au sein de l'agence ou de l'entité, du pays ou de la région
(5) Femmes occupant une position de Entry management au sein de l'agence ou de l'entité, du pays ou de la région
(6) Femmes occupant une position parmi les dirigeants-clés du Groupe,
(7) Donnée devant être approfondie à la suite d'un changement de système intervenu en 2021. A titre d'exemple, en 2021, la France a accueilli 321 alternantes et alternants et 734 stagiaires.
* A compter de 2020, utilisation des données issues du système de reporting des ressources humaines *Career Settings*

Indicateurs	*Unité*	2019	2020	2021	Objectifs 2025
Coûts de formation (externe)	*M€*	15,6	10,5	15,8	
Nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé parental (1)	*nombre*	3 094	3 260	2 789	
Dont % Femmes	*%*	60	56	65	
Evaluation des employés (% des effectifs)	*%*	67	76,3	76	
Dont % Femmes	*%*	50,5	51	57	
Salariés bénéficiant d'une mobilité internationale	*nombre*	8 218	920	723	
Taux d'absentéisme (% des effectifs)	*%*	2,02	1,77	1,51	
Nombre de nationalités parmi les salariés du Groupe	*nombre*	-	-	152	
Salariés bénéficiant d'une protection santé	*%*	99	99	99	
Salariés ayant accés aux plans locaux de prévention santé	*%*	100	100	100	
Accidents du travail (2)		0,33	0,19	0,11	
Taux de fréquence des accidents du travail (3)		1,80	0,99	0,60	
Taux de gravité des accidents du travail (4)		0,03	0,02	0,01	

(1) Congés parentaux comprenant les congés de maternité, les congés de paternité et les congés parentaux
(2) Calcul du taux d'accidents du travail : (Nombre d'accidents du travail enregistrable / effectifs total) x 100. Taux de couverture en 2021 : 93%
(3) Calcul du taux de fréquence des accidents du travail enregistrables : (Nombre d'accidents du travail enregistrables / Nombre d'heures travaillées) x 1,000,000 (Standard GRI 403-9). Taux de couverture en 2021 : 93%
(4) Calcul du taux de gravité des accidents du travail : (Nombre de jours de travail perdus x 1,000) / Nombre d'heures travaillées (Standard GRI 403-9). Taux de couverture en 2021 : 93%

4.2 PRIORITÉ N° 2 : LE MARKETING RESPONSABLE ET L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

4.2.1 La satisfaction des clients

La satisfaction des clients est une valeur cardinale du Groupe. Publicis Groupe et ses agences ont mis en place depuis ces dernières années différents systèmes permettant de suivre au plus près la satisfaction des clients. À la fin d'un projet et/ou lors de la revue trimestrielle ou semestrielle en face-à-face, le bilan de satisfaction permet d'évaluer au moins cinq grands thèmes :

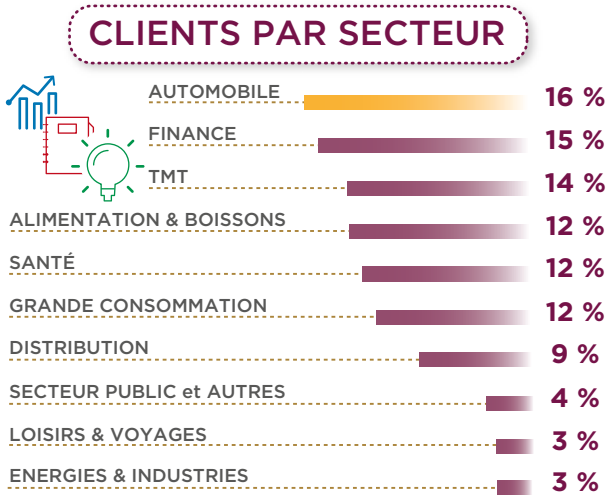
1. la performance des campagnes ou des dispositifs digitaux mis en place ;
2. la créativité/l'innovation apportée ;
3. la compétence des équipes ;
4. l'efficacité du service proposé ;
5. la qualité de la relation.

Ce sont ainsi plusieurs centaines de clients interrogés chaque année de cette manière, une fois par an au moins. À cette approche qualitative s'ajoutent des questionnaires administrés par les agences ou par les clients eux-mêmes, pour les revues annuelles de performance, portant sur des indicateurs quantifiés pour évaluer les objectifs et résultats atteints ; plus de 12 000 clients ont répondu en 2021.

Compte tenu de la vitesse et de la multitude des projets, la relation entre le client et l'agence est centrale. Le Groupe fait appel depuis ces dernières années à un prestataire indépendant, TRR *(The Referral Rating)* qui administre trois fois par an une enquête flash prenant moins d'une minute aux clients, afin de capturer la « température émotionnelle » du moment. L'intérêt majeur étant de détecter immédiatement d'éventuels points de faiblesse et de mettre en place un plan d'action correctif. Plus de 9 600 personnes sont ainsi questionnées, 5 000 réponses issues de plus de 320 grands clients du Groupe. Cet outil externe permet aussi aux agences de se comparer par rapport à leurs concurrents sur leur marché. Ces enquêtes couvrent 65 pays.

/ Repères sur les clients du Groupe

Sur la base de **3 574 clients représentant 91 % du revenu net** total du Groupe (voir chapitre 1.3.4 du présent document), les secteurs d'activité des clients du Groupe se répartissent de manière équilibrée et ce depuis plusieurs années.



Les 100 premiers clients représentent 56 % du revenu annuel (voir chapitre 6, note 29, dans le présent document).

En 2021, 150 clients ont demandé à Publicis Groupe de produire une évaluation RSE externe (Ecovadis ou autre).

Consommation responsable : à l'écoute des clients de nos clients

Les questions de justice sociale et environnementale sont au cœur des aspirations citoyennes et le contexte pandémique a mis en lumière plus crûment les déséquilibres dans la Société dans tous les pays. Plus que jamais, les attentes des citoyens-consommateurs mettent en avant des aspirations en faveur d'une consommation plus responsable (engagements concrets des marques et des entreprises en matière sociale et environnementale), transparente (sur les matières premières, les origines, les process de fabrication…), durable (réparabilité, échange, location…) et abordable. La question du prix reste centrale dans un contexte de crise économique et sociale. Avec la digitalisation accélérée de ces deux dernières années, les comportements d'achat ont évolué très vite dans tous les secteurs.

L'écoute sociale et sociétale attentive des besoins et attentes exprimées est au cœur des métiers du Groupe. C'est aussi cela qui détermine l'attachement des agences du Groupe aux principes de libre-arbitre et de libre-choix qui doivent être impérativement respectés dans la conception et la réalisation des communications, afin d'éviter le caractère intrusif de la publicité.

En matière d'éducation, depuis plus de 10 ans, Publicis Groupe est partenaire du programme européen « MediaSmart » (« PubMalin » en France www.pubmalin.fr) destiné aux instituteurs et professeurs des écoles pour éduquer les enfants de 8-11 ans au décodage de la publicité, dans une démarche collective avec les représentants des médias, des enseignants, des associations de consommateurs, des autorités de tutelle. Le Groupe participe aussi au programme « MediaSmart Plus » destiné aux collégiens et à leurs professeurs.

4.2.2 Marketing Responsable : l'approche unique de Publicis Groupe

4.2.2.1 La politique Groupe

Le Marketing Responsable s'appuie sur des principes-clés à appliquer dans tout projet de communication : **la vérité, la décence, le respect, l'honnêteté, la responsabilité sociétale**. Cela doit se traduire dans la forme et dans le fond des messages, tout en gardant un maximum de créativité. Les standards professionnels de Publicis Groupe en matière de marketing responsable reposent sur un ensemble de règles volontaires, dont certaines sont propres à l'entreprise et d'autres sont définies par les professionnels dans des enceintes ouvertes aux parties prenantes, dans une logique de co-construction. Dès 2009, Publicis Groupe a pris une position, formalisée par une note interne du CEO, de lutte contre le greenwashing, au nom de l'honnêteté et du respect que l'on doit au consommateur et pour éviter tout dommage aux marques qui nous sont confiées. Dans une logique d'amélioration constante, le Groupe revoit chaque année sa politique générale de marketing responsable, qui est un document public accessible dans la section CSR Smart data sur www.publicisgroupe.com. Pour les agences du Groupe, dans leurs recommandations auprès de leurs clients, il importe que le citoyen-consommateur puisse toujours exercer son libre arbitre et faire un choix éclairé, grâce à une communication transparente et qui ne soit pas intrusive.

Dans ce monde digital, un autre principe est incontournable : la possibilité pour chacun de disposer du contrôle de ses données (data) et de pouvoir exercer les droits que la réglementation lui donne. Ce principe guide des choix technologiques et les solutions proposées aux clients, afin que l'utilisateur final, client ou visiteur, ait vraiment la maîtrise de ses données. Tous les utilisateurs finaux doivent pouvoir accéder, rectifier ou supprimer leurs propres données, voire exercer facilement leur droit à l'oubli.

Publicis Groupe a débuté en 2021 un travail structurant autour d'un programme propriétaire intitulé **P.R.I.S.M.S** *(Publicis Groupe Program for Responsible, Inclusive and Sustainable Marketing Standards)* destiné à se doter d'indicateurs plus précis pour mieux mesurer les approches mises en place dans les différents métiers en faveur du marketing responsable. Parmi les axes de travail, figurent :

- pour tous les métiers et donc **toutes les équipes**, la nécessité de se former, de remettre en perspective les pratiques et de trouver des solutions afin de rendre toutes les activités les moins impactantes. Il y a différentes manières de progresser : la démarche de la France est exemplaire avec le programme *We are Positivers*, qui est le plan de formation de tous les salariés, afin d'intégrer les nouveaux réflexes d'éco-conception dans tous les domaines, ou encore celle de Publicis Sapient qui adapte son approche et ses pistes d'innovation en fonction de ses practiques métiers sectorielles ;
- pour les métiers de la **création** : l'éco-création et l'éco-conception sont au cœur du travail réalisé par les équipes. Cela repose sur une approche volontaire qui cherche à être la plus juste et efficace tout en étant économe en termes de moyens à déployer. Un programme de formation *ad hoc* a commencé à se mettre en place en France avec les sessions du *Make it Positive LAB*, dans le cadre du plan d'action NIBI *(No Impact for Big Impact)* ;
- pour les métiers de la **production**, l'éco-production est de mise et se généralise dans les filiales directement concernées comme Prodigious. Cela signifie, dès l'amont du projet, une approche rigoureuse de chaque étape de la production (y compris pré-production et post-production) afin d'identifier les options les moins impactantes ;
- pour les **campagnes digitales**, quel que soit le pays, les équipes créatives utilisent les bonnes pratiques dans le choix des images et de leur optimisation et/ou compression car leur poids est déterminant en matière de consommation d'énergie, ou encore des typographies peu gourmandes en encres. Les équipes techniques de leur côté trouvent des solutions peu gourmandes, avec les langages utilisés comme Java, JavaScript ou C++, afin de construire des sites web et des applications moins énergivores, pour une qualité de service équivalente pour l'utilisateur. Grâce à l'approche des ingénieurs et développeurs en faveur du *Low-Tech Web by Design*, il est possible de diminuer par cinq la consommation d'énergie, sachant que la consommation dépend toujours du support final (type d'écran, âge de l'ordinateur, tablette, téléphone mobile…) et de la génération de processeurs électroniques qu'il contient ;
- pour les **relations presse et métiers *d'influence*** : grâce à sa plateforme propriétaire *MSL Fluency*, MSL a conduit en 2020 et 2021 deux études mettant en évidence les écarts de rémunération entre influenceurs en fonction du genre et/ou des origines éthniques. L'agence a établi un *Influencer Pay Index* afin de mieux piloter les rémunérations les influenceurs et de veiller à l'égalité de traitement. MSL a établi un partenariat avec *The Influencer League,* pour bâtir un parcours de formation permettant aux influenceurs de s'améliorer en termes de contenus ainsi qu'en termes de négociations.
- pour les métiers des **media** :
  - *Publicis Verified* : cela consiste à vérifier dans un média l'environnement en termes de contenu (*brand safety*) où se trouve diffusée la publicité en raison de la part prise par les process automatisés (programmatique). Depuis plus d'une dizaine d'années, avec *Publicis Verified*, Publicis Groupe s'est doté d'une équipe interne dont le rôle est de vérifier, dans quels environnements les publicités vont apparaître et si les chiffres de trafic sont exacts. C'est un enjeu de qualité, de responsabilité et opère comme une certification. Cette équipe fonctionne 24/7 et elle travaille avec des sociétés tierces locales, spécialisées et certifiées qui effectuent le même type de contrôle afin d'avoir une approche précise marchés par marchés (voir communiqué de presse du 13 janvier 2020) ;
  - *NewsGuard* : ce partenariat exclusif donne accès à tous les clients de Publicis Groupe à l'outil "Publicité responsable dans les médias" *("RANS" Responsible Advertising for New Segments),* qui permet l'inclusion ou l'exclusion de sites, afin d'éviter que leurs publicités financent involontairement des sites d'infox ou de mésinformation/désinformation. L'équipe de *NewsGuard* effectue humainement des vérifications constantes sans faire appel à des algorithmes, de manière transparente sur neuf critères journalistiques ;
  - *TAAG : Technology And Activation Group* regroupe des salariés experts en publicité digitale, fonctionnant 24/7 dûment formés tout au long de l'année sur les dernières innovations des plateformes partenaires et pouvant intervenir rapidement selon des process standardisés ;
  - *Once and for All Coalition :* lancée en 2021 à l'initiative de Publicis Media, cette coalition est un consortium regroupant de nombreux partenaires du secteur dont des clients, des medias, des experts et des organisations professionnelles, avec pour objectif commun de bâtir des relations de long terme avec des media qui s'adressent en priorité à des minorités ou des groupes de populations sous-représentées. L'enjeu est de soutenir ces partenaires media dont la voix doit se faire entendre plus largement, grâce à des outils et des bonnes pratiques en mode open source, leur permettant de renforcer leur solidité économique. Parallèlement, Publicis Media a annoncé engager 25 millions de dollars à travers différents projets de soutien portés par APX Ventures ;
  - Depuis deux ans, Publicis Media a mis en place un *Global Standards Council*, sous forme de sessions mensuelles ouvertes aux salariés et aux clients pour faire le point de sujets d'actualité de l'industrie en matière de *Brand Safety* et de qualité media, avec des experts internes et externes, dans un but d'acculturation générale et de partage de bonnes pratiques.

- pour les métiers de la **data** :
  - la base de données d'Epsilon qui comprend les 260 millions de profils américains (*TSP – Total Source Plus*), avec plus de 40 sources différentes, est rafraîchie toutes les six semaines, afin d'assurer le succès des actions ciblées ou l'activation de certains groupes de consommateurs. Ce mécanisme élimine les risques de doublons et est une garantie de qualité et d'efficacité ;
  - *Truthset* : Epsilon fait appel régulièrement à cette société externe et indépendante de certification des données, afin de faire évaluer par un tiers indépendant la qualité et validité des données qui sont utilisées dans ses bases. C'est une sécurité additionnelle pour les clients ;
- pour les métiers liés au **DBT** *(Digital Business Transformation)*, deux volets sont examinés avec soin dans le cadre des projets qui utilisent des algorithmes et de l'apprentissage profond ou de l'intelligence artificielle (*deep learning ou AI*) : d'une part, le principe *« Inclusion by design »*, nécessitant la prise en compte dès l'amont du projet les différents biais possibles afin de concevoir une plateforme ou application qui fonctionne bien pour tous les utilisateurs et qui ne blesse personne *(Never Harm Anyone)* ; d'autre part, le double principe de transparence et responsabilité, par rapport aux difficultés éventuellement rencontrées afin d'apprendre de ses erreurs.

P.R.I.S.M.S (Publicis Groupe Program for Responsible, Inclusive and Sustainable Marketing Standards) porte sur des enjeux matériels et opérationnels des métiers pour aller au-delà des premières étapes de conformité légale. A cet égard, pour l'ensemble des réalisations, quel que soit le secteur d'activité du client, une revue de conformité est menée en amont avec les équipes juridiques, afin de valider un ensemble de prérequis qu'il s'agisse des différentes questions locales de conformité légale, ainsi que l'application des Chartes et/ou Codes de bonnes pratiques édictés par le secteur du client et/ou par le client lui-même.

Certaines entités peuvent avoir des enjeux de conformité spécifiques comme les agences santé. La communication dans ce secteur est encadrée dans beaucoup de pays. Cela implique que nos équipes soient formées au cadre réglementaire local et parfois formées par les clients de manière complémentaire, eux-mêmes pouvant avoir un cadre de communication plus exigeant. L'agence doit assurer une conformité élevée avec différents niveaux de validations conjointes entre les équipes opérationnelles et juridiques.

4.2.2.2 La déontologie au sein des agences

1) La confidentialité

Le respect de la confidentialité des données et des projets des clients est une valeur cardinale. Elle est requise de la part de 100 % des salariés, en complément des obligations souscrites par les salariés dans leur contrat de travail avec le Groupe. Les équipes peuvent avoir accès à des informations sensibles ; faire signer des engagements de confidentialité spécifiques (NDA – *non disclosure agreement*) est devenu systématique. La propriété intellectuelle, quel que soit le type de créations ou de réalisations est également protégée. Les experts en droit des marques ou droit d'auteur ou du droit des bases de données *(data base)*, au sein des équipes juridiques, interviennent très en amont des projets. Les spécialistes de la protection et de la sécurité des données sont également associés à tous les projets afin de s'assurer que ces questions sont traitées rigoureusement.

2) La propriété intellectuelle

Entreprise de création, Publicis Groupe est depuis toujours attachée au respect et à la protection de la propriété intellectuelle, sujet de plus en plus complexe à gérer dans un monde digital et ultra-connecté. C'est dans cet esprit que l'équipe PMX Digital a mis en place un contrat exclusif avec WIPO (*World Intellectual Property Organization*) permettant d'identifier et d'exclure les sites qui se rendent coupables de violation de la propriété intellectuelle.

3) Pratiques de lobbying

Certaines missions confiées par des clients peuvent comporter des activités de lobbying et de stratégie d'influence auprès des décideurs. Les équipes de lobbying doivent respecter des critères de transparence par rapport aux clients qui les mandatent, de sorte que leurs travaux, les objectifs poursuivis et les actions conduites le soient avec intégrité, dans le respect des bonnes pratiques dans ce domaine, et des lois et des procédures internes du Groupe. Les équipes de lobbying sont en conformité avec les lois et avec les règles du Groupe notamment en termes de lutte contre les conflits d'intérêts ainsi que la lutte anti-corruption. Conformément aux obligations légales et aux bonnes pratiques, les équipes concernées sont clairement identifiées tant auprès du *Transparency Register* du Parlement européen ou de la Commission européenne, ou à l'échelle d'un pays, inscrites sur le répertoire numérique des représentants d'intérêts de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique en France (HATVP), ou encore aux États-Unis, où sont appliquées les règles du *Lobbying Disclosure Act* ou lorsque cela relève du *FARA – Foreign Agent Registration Act*, avec un enregistrement de conformité en fonction des dossiers et organisations sollicitées.

Publicis Groupe n'a pas engagé de mission de lobbying pour son compte propre en 2021. Publicis a comme principe intangible et historique de refuser de travailler pour des campagnes partisanes (partis politiques, sectes ou organisations idéologiques) et à ce titre, ne soutient pas financièrement ou sous d'autres formes des organisations de ce type.

4) Engagement dans les organisations professionnelles

Le Groupe est actif dans les organisations professionnelles dans tous les pays et son engagement est toujours publiquement identifiable sur les sites des dites organisations : citons par exemple l'IAB (Interactive Advertising Bureau) et ses représentations dans plusieurs pays, ainsi qu'aux États-Unis,

avec le 4As (American Association for Advertising Agencies) ; en France au sein de l'AACC (Association des Agences de Conseil en Communication) ou l'UDECAM (Union des Entreprises de Conseil et Achat Media). Hors des États-Unis, citons le Royaume-Uni, où la participation du Groupe à l'initiative sectorielle *Actions not Words* en faveur de la lutte contre le racisme et les inégalités, ou en France la participation active du Groupe aux États Généraux de la communication invitant toute la filière à s'impliquer dans la transition écologique et sociale, et à mettre des outils et des indicateurs en place pour faire bouger le secteur ;

5) Position à l'égard des publics vulnerables

A l'égard des enfants et adolescents : le Groupe est un défenseur et promoteur des règles édictées dans le guide M*arketing & Advertising to Children* de l'ICC sur les responsabilités particulières que les marques et les agences doivent avoir à l'égard des enfants et des adolescents qu'il s'agisse de catégories de produits à promouvoir ou de techniques de communication utilisées. Ce code donne un cadre à la communication destinée aux enfants (moins de 12 ans) et aux adolescents (entre 13 et 18 ans).

6) Enjeux d'accessibilité digitale

Accessibilité digitale ou e-accessibilité : depuis bientôt 10 ans, des équipes expertes en accessibilité digitale sont mobilisées en amont des projets, notamment au sein de Razorfish ou de Publicis Sapient dont l'équipe dédiée est basée entre Toronto et Gurgaon (Inde). Les plateformes digitales réalisées pour les clients doivent répondre aux critères universels émis par le W3C *(World Wide Web Consortium)* afin de permettre un accès égal aux contenus, y compris pour les personnes en situation de handicap (malvoyants, non-voyants, sourds, malentendants, autres types de difficultés physiques ...) ou ayant des difficultés d'accès. L'enjeu essentiel porte sur la qualité des lignes de code afin de simplifier l'indexation des pages, de faciliter la lecture de tous les éléments (vidéo, images, textes, liens, navigation...) pour l'utilisateur final, et de rendre facile les opérations de maintenance technique ou de changement de contenu. Au delà des questions de conformité, ces bonnes pratiques permettent aussi de rendre l'expérience utilisateur plus simple et agréable. Ces équipes expertes peuvent être sollicitées aussi en matière de certification, plusieurs collaborateurs étant eux-mêmes dûment qualifiés pour le faire.

En France, les agences créatives comme Publicis Conseil, Leo Burnett ou Saatchi & Saatchi ont choisi avec Prodigious de sous-titrer systématiquement les films ou vidéos pour tous les supports. Cette démarche s'inscrit dans le prolongement de l'initiative interprofessionnelle française (AACC) pour la généralisation du sous-titrage des publicités www.soustitronsnospublicites.aacc.fr. Cette démarche volontaire est appliquée par d'autres équipes dans le monde, notamment en Europe.

4.2.2.3 L'outil propriétaire : A.L.I.C.E *(Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions)*

Pour déterminer les émissions carbones des biens et services, la première option la plus simple est d'appliquer des facteurs d'émissions au montant total des achats effectués, ces facteurs d'émissions étant publics et internationaux par catégories de biens et services. La seconde option consiste à mesurer au plus près l'impact des composantes d'un produit ou service. C'est le parti-pris de Publicis Groupe depuis 2017 avec la création d'A.L.I.C.E. Depuis fin 2019, les agences de plusieurs pays ont commencé à utiliser cet outil de calcul *ad hoc*, élaboré et suivi par Bureau Veritas sur les méthodologies de calcul, afin de s'assurer de la conformité avec le *GHG Protocol*, d'appliquer les facteurs d'émissions à jour (facteurs d'émissions issus de DEFRA - *Department for Environment, Food and Rural Affairs* -, ADEME - Agence de la transition écologique -, AIE - Agence Internationale de l'Energie -) et de s'aligner derrière les objectifs du Groupe pour 2030 (voir chapitre 4.3). A.L.I.C.E couvre tous les grands métiers du Groupe : création, production, media, évènementiel, data, DBT *(Digital Business Transformation)* et permet de répondre à une demande des clients sur le calcul de l'impact carbone de leurs activités de marketing et communication. A.L.I.C.E permet d'analyser les impacts projet par projet, d'identifier les leviers de réduction et d'augmenter les impacts positifs grâce à de nouvelles solutions plus frugales retenues par l'agence et proposées aux clients. L'outil a aussi une vocation pédagogique afin de former les salariés à une meilleure compréhension des impacts environnementaux, en leur laissant la liberté de trouver les meilleures solutions locales et d'arbitrer les choix avec leurs clients.

A.L.I.C.E a d'ores et déjà permis de réduire largement les impacts des campagnes et projets qui ont été évalués, grâce à la réflexion en amont qui s'engage bien avant de mesurer les impacts d'un projet. Prodigious en France a effectué en 2021 plus de 200 évaluations de productions différentes partagées avec les clients. Cet exercice permet à l'agence d'avoir maintenant un référentiel d'impacts permettant de mieux anticiper certains volets de la production. Ces premières mesures ont permis de faire baisser en moyenne de 20 % les impacts, et les mesures effectuées sur le poids des visuels et/ou des formats vidéo peuvent conduire à une réduction de 50% de la consommation électrique. L'agence a donc défini de nouveaux standards de production pour conserver la qualité visuelle et alléger au maximum ces impacts.

A.L.I.C.E a un rôle pédagogique important auprès de toutes les équipes amenées à s'en servir : l'outil leur permet de comprendre et matérialiser des impacts liés à nos projets, de rendre l'impact environnemental et nos leviers concrets, afin d'imaginer très en amont des solutions moins impactantes ; l'objectif est de renforcer la culture interne et d'affuter les réflexes de chacun pour réduire tous les impacts environnementaux. 500 utilisateurs-clés ont été formés en 2021 et l'effort se poursuit en 2022.

A.L.I.C.E a été présenté au cours de l'année 2021 à des clients issus de secteurs très différents ; tous ont manifesté un vif

intérêt pour cette mesure des impacts assez simple, qui s'avère bien plus fine et juste que des mesures d'impacts basées sur les seuls montants de dépenses.

La Gouvernance d'A.L.I.C.E est pilotée par la Direction RSE du Groupe avec un groupe projet transversal d'une vingtaine de salariés issus des différents métiers et pays, participant activement aux améliorations et développements d'A.L.I.C.E. Bureau Veritas intervient comme tiers de confiance et veille au respect du cadre méthodologique ; une revue critique est en cours avec un tiers externe (Green-IT/Resilio) afin d'affiner la mesure des impacts digitaux notamment des serveurs et des *data centers*.

4.2.2.4 La participation active aux initiatives sectorielles

Au niveau international ou national et couvrant toutes les activités de l'entreprise :

- depuis plus de 80 ans, le secteur du marketing de la communication est régi par le **Code Marketing de l'ICC** (Chambre de Commerce Internationale www.iccwbo.org). Ce code est la référence en matière d'autorégulation et de bonnes pratiques pour la publicité et le marketing *(Advertising and Marketing Communication Practice – ICC Code)*. La version 2018 reprend les principes fondateurs : toute communication se doit d'être légale, décente, honnête, véridique et socialement responsable. Ce code se veut neutre en termes de technologie et de media donc aucun acteur ne peut y déroger et il intègre évidemment la communication digitale et les applications mobiles, l'Internet des objets. Ce code intègre aussi les enjeux liés à la collecte et la protection des données et le droit au respect de la vie privée et prend en compte les besoins distincts des différents types de publics dont les personnes vulnérables.

  En 2021 un travail de fond a porté sur les allégations publicitaires liées au changement climatique et aux sujets environnementaux, afin de clarifier le foisonnement des arguments et de permettre aux consommateurs de mieux se repérer. Le *ICC Framework for Responsible Environmental Marketing Communication* rend compte de ce travail collectif avec la collaboration de plusieurs pays et régions du monde, et des normes recommandées. L'objectif de ce guide destiné aux professionnels du secteur est de bannir toute forme de « *greenswashing* ». Une partie de ce travail a porté sur une analyse détaillée des mots à utiliser et dans quelles conditions afin d'éviter les confusions. Il intègre une *Environmental Checklist* destinée à faciliter le travail des équipes pour avoir des arguments clairs et explicites.
- les agences du Groupe sont actives dans les **organisations professionnelles *ad hoc* nationales et internationales**. Signalons les travaux conduits avec l'IAB *(Interactive Advertising Bureau)* et le MRC *(Media Rating Council)* sur la visibilité des publicités digitales et la manière de les comptabiliser *(viewability)*. Publicis Media a été la première agence à être certifiée *Gold Standard* depuis ces quatre dernières années. Ces travaux se font en lien étroit avec les autres organisations professionnelles comme le 4As *(American Association for Advertising Agencies)*, notamment le *4As Privacy Committee*, l'ASRC *(Advertising Self Regulatory Council)* aux États-Unis, ou encore l'EASA *(European Advertising Standards Alliance)*.
- Le Groupe a participé au lancement de ***GARM*** (*Global Alliance for Responsible Media*), à Cannes en 2019, à l'initiative des annonceurs regroupés au sein de la WFA (*World Federation of Advertisers*). Depuis 2020, Publicis Groupe est l'un des membres fondateurs de PRAM (*Partnership for Reasonable Adressable Media*) avec comme priorité la protection des consommateurs : c'est un consortium positionné sur l'inclusion en développant des principes et standards permettant de s'adresser correctement aux différents groupes de consommateurs. Ces projets sont engageants pour le Groupe, tout comme ceux réalisés collectivement depuis de nombreuses années sur le *Online Behavioral Advertising* ou le *Native Advertising*, que cela soit aux États-Unis ou en Europe ;
- ***Trustworthy Accountability Group***, *TAG* est la première initiative interprofessionnelle dédiée à la lutte contre la criminalité au sein de toute la chaîne d'approvisionnement de la publicité numérique. Son action se concentre autour de quatre domaines : éliminer le trafic frauduleux, combattre les logiciels malveillants, lutter contre la piraterie sur Internet et promouvoir la transparence *(TAG Anti-piracy pledge)*. L'objectif est de veiller à la *brand safety* c'est-à-dire à ce que les marques n'apparaissent pas sur des sites ou environnements inappropriés. Le *TAG Registry*, a été le second volet du programme *Verified by TAG* dont l'objectif est la lutte contre la fraude et la criminalité liées au secteur de la publicité en ligne, et de promouvoir des bonnes pratiques. Publicis Groupe fait partie des entreprises intégrées dans le *TAG Registry*. Publicis Media a été le premier groupe à se voir attribuer le statut *TAG Platinum* dès 2019 ; en 2020 et 2021, les sujets suivants ot été validés par ce niveau de conformité : *TAG Certified Against Fraud*, *TAG Certified Against Piracy*, *TAG Certified Against Malware*, et en parfaite conformité avec les *TAG Brand Safety Guidelines* ;
- ***Digital Ad Trust :*** cette initiative française lancée en 2017, pleinement opérationnelle depuis deux ans, rassemble tous les acteurs de l'écosystème, dont les agences Media. L'objectif de cette démarche coordonnée par l'IAB France *(International Advertising Bureau)*, vise à évaluer et valoriser les sites responsables, tant par la qualité des contenus que par les pratiques publicitaires utilisées (politiques de cookies et de préférences de navigation) ;
- Publicis Groupe est membre depuis plusieurs années de la ***Coalition for Better Ads***, qui rassemble tous les principaux acteurs de l'écosystème (entreprises et organisations professionnelles) avec comme projet commun d'améliorer les standards de la publicité en ligne, qui certes permet de financer de nombreuses activités digitales, mais qui doit aussi mieux répondre aux attentes des consommateurs. L'un des axes de travail porte sur le caractère non intrusif de la publicité et des standards techniques à respecter, et bien entendu, la protection des données.

4.2.2.5 Le Marketing Responsable en action dans les agences et avec les clients

Publicis France

Au sein du Comex France, une Direction de l'engagement a été créée en 2019, de même que la fonction et un département RSE à l'échelle du pays. Une communauté de 40 ambassadeurs RSE a été mise en place, se réunissant chaque mois pour partager, s'informer et diffuser les actions communes au sein des agences. Publicis France est devenu dès 2020 le 1er réseau en nombre d'agences labellisées RSE Agences Actives de l'AACC en partenariat avec Afnor Certification et, fin 2021, sur 13 agences éligibles au label, 12 l'ont eu dont huit avec le meilleur niveau, trois étoiles. Publicis France est également le 1er groupe de communication en France en nombre de collaborateurs formés et certifiés à l'éco-conception numérique du collectif Green-IT.

En 2021, Publicis France a continué à faire de la transformation RSE un enjeu stratégique majeur, que ce soit avec son programme de communication responsable *No Impact for Big Impact* (#NIBI) incluant le think tank *Positive Media Project*, la plateforme de contenus RSE *Positive by Publicis*, les conférences internes *Positive for You* ou les *Positive Talks* inspirants. Une quinzaine de marques ont adopté l'approche #NIBI.

Le nombre de productions éco-socio-produites s'est accéléré fortement grâce aux process et outils de Prodigious. Plus de 60 réunions avec les clients ont eu lieu en 2021 pour présenter #NIBI, A.L.I.C.E et mettre en place des KPIs et objectifs de communication responsable. 2021 a aussi été une année riche en innovation et nouveaux engagements notamment autour des enjeux climatiques : huit entités sont devenues membres du *French Business Climate Pledge*.

En février, Publicis France a lancé en partenariat avec MySezame (expert de la formation au 'business à impact') et WeDemain (media) le *Make it Positive LAB*, un programme d'accompagnement sur-mesure pour aider les entreprises dans leur transformation positive à passer de la raison d'être à l'action en s'appuyant sur leurs collaborateurs. A la demande de l'un des clients historique du Groupe, il a été créé un parcours spécifique de formation à la communication responsable pour leurs 1 600 communicants.

Publicis France a continué à apporter une attention particulière à la lutte contre le sexisme et le harcèlement moral et sexuel, avec la mise en place d'un process plus complet : formation des collaborateurs à une plateforme de signalement, nomination de référents harcèlement (dûment formés), mise à disposition d'une ligne d'écoute téléphonique 24/7. 2021 est l'année de création du rôle de Responsable D&I France, qui a lancé avec succès de nouvelles initiatives telles que P*ublicis Track*, la sensibilisation aux violences faites aux femmes via *1in3Women* le 25 novembre, la participation au Forum Talents Handicap, à Inclusiv'day… Pour la 4e année consécutive, le débat sur la lutte contre les stéréotypes s'est tenu, avec l'ARPP et les Chiennes de Garde, en l'ouvrant plus largement à la représentation de la diversité dans la communication avec la place du handicap et des origines dans la publicité. Une Charte d'Engagement pour la Diversité dans la Communication co-construite avec des collaborateurs et des parties prenantes extérieures (ARPP, France Télévisions et le Collectif 50:50). Les collaborateurs ont reçu une formation contre les biais inconscients et invités à visionner la série documentaire « Mais pourquoi nous détestent-ils ? ».

Novembre 2021, Publicis France a lancé son programme interne de transformation de ses métiers : *We Are Positivers* pour l'ensemble de ses 4 500 salariés. Organisé en deux temps, il repose sur une phase de e-learning pour acculturer sur la communication responsable et des ateliers pour passer de la théorie à la pratique, avec l'élaboration d'une feuille de route pour chaque collaborateur.

Enfin, Publicis France a continué à participer activement aux actions collectives du secteur auprès de l'AACC, l'Udecam, le CPP, l'UDM et aussi en s'impliquant dans les travaux de réflexion initiés par le gouvernement pour faire évoluer la filière (voir le rapport Bousquet-Leroy dans le cadre de la loi Climat & Résilience). Enfin, le Groupe est membre d'organisations comme EpE (Entreprises pour l'Environnement) agissant en faveur de la mobilisation des parties prenantes pour transformer les modes de vie et de consommation.

Publicis Conseil a publié son 2e rapport RSE et mis en place un Comité expert de parties prenantes (comprenant quatre clients, un représentant de l'ARPP, deux représentants d'ONG, un représentant d'une association Inclusion & Diversité, un représentant du Numérique responsable, deux représentants Media et un représentant d'une association étudiante) qui se réunit deux fois par an.

Publicis Health aux États-Unis

Le programme RSE et DEI *(Diversity, Equity, Inclusion)* de Publicis Health est construit de manière holistique et aligné avec les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies. L'agence a adopté des axes forts autour de la défense des droits d'accès à la santé pour tous, notamment pour les femmes, en encourageant chaque salarié à prendre soin de lui-même et de ses proches. L'initiative *Growth & Development of Women* est destinée à renforcer la place des femmes dans les agences, à accompagner leur évolution professionnelle, approche étendue à tous les salariés issus de la diversité, afin que chacun puisse bénéficier pleinement de toutes les opportunités professionnelles.

Dans le cadre des partenariats avec le *National Alliance on Mental Illness* (NAMI), la *Skin Care Foundation* (SCF) ou avec *Multiple Sclerosis Association of America* (MSAA), l'engagement de l'agence couvre un large spectre d'activités : marketing responsable, campagnes d'information grand public *pro bono*, bénévolat, recherche de fonds – et implique des parties prenantes essentielles : des salariés, des clients, des ONGs, efforts continus largement salués par NAMI avec l'attribution du prix « *Outstanding Leader in Workplace Mental Health* ».

En 2021, le programme interne d'accompagnement des stagiaires a permis d'accueillir 60 jeunes, dont le projet

commun a été de bâtir une campagne interne sur le bien-être. En matière de recrutement, le partenariat avec *Year Up* et MAIP permet aux agences de Publicis Health d'accueillir des profils plus diversifiés et d'aider les jeunes issus de milieux moins favorisés à accéder à des programmes pouvant les aider à découvrir nos métiers. Les groupes affinitaires (BRGs) de Publicis Health ont été très actifs et les participations aux conférences comme *AdColor*, *Black Enterprise Women of Power*, *Out & Equal*, *4As Vanguard* ou *3 % Conference* ont été poursuivies et sont autant d'occasions bénéfiques pour les salariés concernés de contribuer à leur tour la culture interne inclusive.

Les BRGs ont un rôle important dans l'agence comme agents internes du changement tant en termes d'action, d'organisation que de politiques à faire évoluer ; Publicis Parents a été moteur dans l'évolution des actions venant en appui aux jeunes parents, qu'il s'agisse de congé parental rémunéré ou du congé d'accueil de l'enfant, qui après une phase pilote est désormais accessible à tous les salariés du Groupe aux États-Unis.

Publicis Health est au cœur de l'écosystème médical et para-médical, en lien permanent avec les médecins et experts médicaux ou praticiens de santé ; le rôle du *Chief Patient Officer* est clé au sein de l'agence, pour veiller sur l'orientation de la stratégie marketing et sur le choix des messages et arguments. L'univers de la santé étant très régulé, les équipes travaillent quotidiennement avec les responsables de la conformité *(Compliance Officer)*.

Publicis Health Media (PHM) a noué un partenariat avec *NewsGuard* pour le lancement de son extension de navigateur HealthGuard, dans le cadre d'une campagne de service public, "*VaxFacts*", suivant la forte augmentation des infox liées à la crise sanitaire du COVID-19 et au développement des vaccins. Les évaluations de *HealthGuard* ont été intégrées dans les processus de PHM pour s'assurer que les partenaires média des clients respectent les plus hauts standards par rapport à leurs contenus, afin de travailler avec des éditeurs de confiance.

Publicis UK

En janvier 2021, Publicis UK a lancé son *Green Council* interne, afin de faciliter le partage entre les projets internes des agences qui s'accélèrent sur le volet environnemental ; il se réunit chaque mois et ajuste le plan des actions partagées ou communes entre agences. Le Green Council permet de faire la liaison avec les projets en cours au sein de la profession, particulièrement active en cette année qui accueillait la COP 26 à Glasgow. L'interprofession britannique a été très active à travers plusieurs projets permettant de mieux mesurer les impacts environnementaux des activités et de piloter les actions, notamment avec la création de l'association *AdNetZero* et la définition d'objectifs ambitieux.

En 2021 le Groupe a donc :

- engagé toutes ses agences à appliquer les bonnes pratiques en matière de production recommandées par *AdGreen* dont Publicis UK est membre fondateur et à s'engager à utiliser les outils de mesure et calculateur carbone ; les équipes de production ont été formées spécifiquement. Un travail est aussi en cours sur la sélection des critères environnementaux *ad hoc* au moment du brief créatif ;
- les agences media sont des membres fondateurs du *IPA Climate Charter* visant à ce que 100 % des plans media soient neutres en carbone d'ici 2030 ; chaque agence a organisé des ateliers avec ses clients afin de dessiner pour chacun ce que serait la feuille de route pour y parvenir et les options opérationnelles à examiner ;
- soumis ses données pour les scopes 1 & 2 au niveau de l'industrie pour l'action collective, et à travailler sur le scope 3 avec les principaux fournisseurs, dans l'optique d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2030 fixée par le Groupe ;
- soutenu la création en interne d'un BRG *(Business/Employee Resource Group)* dédié aux impacts environnementaux de nos activités afin de fédérer les bonnes volontés internes pour agir et accélérer.

Salterbaxter

La grande leçon de 2021 est la prééminence des sujets liés au climat et l'impérieuse nécessité de transformer en profondeur et rapidement les économies, les entreprises, les sociétés civiles. La meilleure connaissance de ces enjeux ne signifie pas encore suffisamment le passage à l'action.

Les objectifs de la COP26 à Glasgow seront atteints si les entreprises jouent bien le rôle central qu'elles doivent prendre. C'est une formidable opportunité en termes de business compte tenu des changements radicaux à opérer, et des solutions nouvelles à inventer (produits et services). Peu d'entreprises dans le monde ont pris des engagements climatiques à la hauteur des problèmes à affronter, et quand bien même elles sont ambitieuses, peu d'entre elles ont une vision claire de la nécessité de porter des projets de rupture à grande échelle et vite. C'est le défi majeur.

Avec des bureaux à Londres et New-York, Salterbaxter fait partie des cabinets réputés dans son domaine, dont l'expertise en matière de conseil ESG combine un savoir-faire technique en lien avec la complexité des enjeux à affronter et des compétences en matière de créativité efficace. Ces équipes sont les premières à se remettre en question régulièrement afin de voir comment la communication et le marketing peuvent participer plus activement aux changements à opérer (modes de pensée, comportements, innovations…) et accompagner les clients dans leurs projets de développement. L'accompagnement proposé par les équipes de Salterbaxter porte sur une analyse fine des leviers qui sont propres à chaque entreprise afin de les mettre en regard avec les Objectifs de Développement Durable (ODDs) des Nations Unies, et de se fixer un calendrier de passage à l'action.

Avec *ProgressPoint*, Salterbaxter dispose d'un outil d'analyse pertinent prenant en compte les multiples dimensions et facteurs distinctifs, les leviers de performance existants ou à envisager, le poids des engagements des dirigeants et les actions déjà à l'œuvre afin de dessiner une feuille de route précise, avec différents points de passage. Cet outil a été développé en 2021 avec la *World Benchmarking Alliance* qui suit plus de 2 000 entreprises en vue d'atteindre les ODD. Le *Salterbaxter Progress Framework,* qui comprend de nombreux

indicateurs permet d'adosser le plan d'action à des critères précis.

Salterbaxter est à l'origine de l'*Innovation Day*, journée annuelle de l'agence dédiée à l'accompagnement d'entrepreneurs sociaux. En 2021, cela s'est transformé en *Innovation Month* : une dizaine d'entrepreneurs ont bénéficié des conseils et des recommandations de l'ensemble des équipes mises à leur disposition, afin de les aider à avoir une communication plus impactante. Le programme est passé d'une journée à un mois afin d'avoir un impact plus fort et rapide pour ces entrepreneurs sociaux.

4.2.3 Le socle des règles éthiques

4.2.3.1 Janus : Principes éthiques dans la conduite des affaires

Janus est le code de déontologie du Groupe et s'applique à tous les managers et à leurs équipes. Il comprend un code de conduite ainsi que des règles de fonctionnement détaillées. Le code de conduite est destiné à l'ensemble des collaborateurs (voir chapitre 3.1.7 du présent document). 61 % des salariés ont été formés au Code Janus et à son contenu. Les nouveaux collaborateurs bénéficient pour leur grande majorité d'un programme d'accueil qui comprend la présentation du Groupe, de ses activités, et inclut la présentation de Janus et de ses principes clés, notamment les éléments relatifs aux standards de comportements des managers et des équipes, et des règles de fonctionnement à respecter en matière de loyauté des pratiques. Parmi celles-ci, on peut citer : le principe Zéro tolérance en matière de discrimination, de harcèlement et de violence sur le lieu de travail, les règles en matière de conflits d'intérêts, de fraude, de prévention et de lutte contre la corruption, de protection des données, les points clés des politiques RH, le rappel des grands principes auxquels le Groupe adhère comme le Pacte Mondial des Nations Unies.

Parmi les principes historiques du Groupe figure le refus des campagnes de communication partisanes de quelque nature qu'elles soient. Le Groupe refuse de travailler pour les partis politiques, sectes ou organisations de propagande idéologique, et refuse toute demande de financement, de contribution ou d'appui gracieux.

Plusieurs extraits de Janus sont disponibles sur le site du Groupe, section RSE.

4.2.3.2 Protection des données : Rôle du *Global Data Privacy Office* (GDPO)

1) Gouvernance, organisation et mission

Le GDPO *(Global Data Privacy Office)* est une équipe d'avocats spécialisés, de juristes et professionnels expérimentés, experts des questions de protection des données, travaillant sous la supervision du *Chief Data Protection Officer (CDPO)*. Le GDPO fait partie de la Direction juridique du Groupe qui reporte au Secrétariat général. Son rôle est de superviser le programme de protection des données, de conseiller les agences sur les questions de protection et de les aider sur le management des risques. Il participe aussi à différentes instances professionnelles ou initiatives communes comme *IAB EU's Transparence & Consent Framework* et le *IAB, US' CCPA Framework*. D'un point de vue opérationnel, le GDPO s'appuie sur sa *Global data Privacy Operations Team* (GDPOps) comprenant les *Privacy Leads et Data Privacy Stewards* dans les différents pays, en charge de la mise en œuvre et du suivi du programme de conformité. Les équipes GDPO et les GDPOps travaillent en étroite relation avec le GSO (*Global Security Office*), l'équipe globale de la Sécurité (voir ci-dessous).

La politique de protection des données repose sur le principe *Privacy-by-Design* et doit veiller à être en conformité avec les lois et bonnes pratiques en vigueur. Cette approche très en amont facilite une coopération avec toutes les équipes dès les premières étapes d'un projet, afin que la protection des données soit bien intégrée dans les systèmes et les solutions, en étroite relation avec les équipes au côté des Clients et leurs partenaires. Les principes suivants sont appliqués : i) veiller à ce que chaque demandeur puisse exercer ses droits ; ii) revoir des procédures et politiques de protection des données ; iii) faire des évaluations régulières pour identifier d'éventuels problèmes et si nécessaire mettre en œuvre les plans de rectification.

Même si le domaine de la protection des données requiert une certaine expertise, tous les salariés de Publicis Groupe doivent comprendre et appliquer les principes fondamentaux de la protection des données, et ainsi avoir une vision des obligations et du rôle de chacun dans le projet. La formation de tous les salariés a lieu chaque année avec des rappels sur le RGPD européen (règlement général pour la protection des données) ou sur les autres réglemementation comme le CCPA (*California Consumer Privacy Act*) de même que sur la sécurité des données. Des formations *ad hoc* sont effectuées en complément et en fonction des besoins.

2) Certification

En 2021, pour la deuxième année, Publicis Groupe a été évalué par Cybervadis et est resté dans le 1 % des entreprises les plus performantes sur le sujet de la sécurité et protection (note 2021 : 961/1000, en amélioration par rapport à 2020), grâce au travail réalisé en commun entre le GDPO et le GSO.

La politique Groupe en matière de protection des données est publiquement accessible sur le site Internet du Groupe, dans la bibliothèque RSE. Les questions inhérentes à la protection des données sont centralisées et chaque salarié peut directement faire appel au GDPO et à ses équipes : privacyofficer@publicisgroupe.com.

3) Avec les fournisseurs et partenaires

Les fournisseurs font l'objet d'une revue initiale dont l'objet est d'évaluer leurs process et politiques tant en matière de protection que de sécurité des données, de vérifier leur conformité et de comprendre leurs pratiques. Les différentes équipes GDPO, GDPOps et GSO travaillent ensemble pour ces revues initiales. Les fournisseurs et partenaires doivent aussi répondre à une autoévaluation de conformité avec les lois et règlements ou encore bonnes pratiques. Les contrats contiennent des obligations contractuelles strictes notamment des déclarations et garanties en matière de protection des données. La diffusion d'un DPA *(Data Processing Addendum)* est systématique auprès des fournisseurs, partenaires et éditeurs. Dès lors qu'il s'agit de données sensibles (RH, financières, santé…) des analyses approfondies sont conduites pour vérifier les questions de protection, sécurité et conformité.

Ces travaux se font en coopération avec la Direction des achats (voir chapitre 4.2.7 du présent document).

4.2.3.3 Sécurité des données : Rôle du *Global Security Office* (GSO)

1) Gouvernance, rôle et mission

Au sein de Publicis Groupe la sécurité de l'information relève de la responsabilité de chacun. Il s'agit de protéger les informations sensibles et notamment celles des clients. L'ensemble du programme de sécurité est dirigé par une équipe dédiée du *Global Security Office* (GSO), qui rassemble des professionnels très expérimentés, dont les expertises sont certifiées tels que *CISSP*, *CISA*, *CISM*, *CRISC,* etc. Le GSO a la responsabilité des politiques, des *guidelines* et des standards appliqués partout. L'ensemble du programme repose sur une logique de progrès permanent, avec une évaluation en continue des risques de sécurité et le suivi de l'application des règles du Groupe. Les travaux du GSO sont pilotés et suivis par le Top management du Groupe.

Le GSO pilote plusieurs programmes comme la conformité, le *risk management*, les tests de sécurité ou de vulnérabilité, les revues techniques, les plans de continuité de service et l'éducation des salariés à ces risques. Une attention particulière porte sur la formation de toutes les équipes en utilisant différents moyens (blogs, articles, vidéos…) en six langues (français, anglais, espagnol, chinois, portugais, allemand) afin de construire une culture de la sécurité dans l'ensemble du Groupe. Tous les salariés doivent suivre chaque année un module obligatoire sur la sécurité des données et informations, auquel s'ajoute des formations à la demande comme par exemple la sécurité du code ou les bonnes pratiques pour créer une application très sécurisée. L'équipe du GSO anime une communication trimestrielle rappelant les bonnes pratiques de sécurité, avec des mises en garde régulières par rapport à des procédés malhonnêtes.

Une équipe est dédiée au suivi des risques de cybercrime (*ransom malware*, *phishing*…), et le SOC – *Security Operations Center* – est opérationnel 24/7 et prêt à intervenir pour protéger les infrastructures, les systèmes, les informations et les data et, le cas échéant, activer des plans de continuité *(business continuity plan)* et des plans de reprise après sinistre *(disaster recovery plan)*.

En 2020 puis 2021, les équipes GSO ont été fortement impliquées pour le déploiement rapide et le support du télétravail, veillant à la bonne continuité des systèmes et des services, et sont restées mobilisées face aux cyberattaques.

2) Certifications et conformité

Le programme GSO fait l'objet tout au long de l'année de multiples audits externes indépendants conduits par des parties tierces, pour des raisons évidentes de conformité, mais aussi à la demande de nos clients et partenaires, ceci afin de maintenir les meilleurs niveaux d'assurance et de continuer l'amélioration des systèmes d'année en année. Les équipes du GSO travaillent étroitement avec les équipes projets des agences afin de s'assurer de la conformité à l'égard des attentes des clients. Cela signifie suivre les certifications externes comme l'ISO 27001 ou ISO 22301, tout comme les standards plus spécifiques comme *Payment Card Industry data Security Standard* (PCI DSS) ou *Health Insurance Portability Accounting Act* (HIPAA) ou *Service Organization Control* (SOC) *Trust Criteria*. Les politiques Groupe de sécurité de l'information *(Information Securities Policies)* sont alignées sur les standards ISO 27001 ; les entités les plus importantes du Groupe aux États-Unis, en Inde et au Royaume-Uni sont certifiées ISO 27001, le GSO assurant le suivi de ces certifications ; il travaille en étroite collaboration avec les équipes GDPO et GDPOps. (voir paragraphe précédent). Les activités d'Epsilon ont également une certification ISO 22301 pour les plans de continuité *(business continuity plan)*.

Les questions inhérentes à la sécurité des données sont centralisées et chaque salarié peut directement faire appel au GSO et à ses équipes : askgso@publicisgroupe.com.

3) Avec les fournisseurs et partenaires

L'un des principes-clés est d'étendre les exigences internes de sécurité aux fournisseurs et aux partenaires. Le GSO pilote le programme de *Security Risk management*, en coopération avec la Direction des achats du Groupe (voir chapitre 4.2.7 du présent document). Il s'agit de procéder aux évaluations formelles des risques de sécurité, de passer en revue différents contrôles administratifs, techniques et de sécurité physique allant au-delà des principes énoncés dans la politique générale publiquement accessible dans la bibliothèque RSE du site Internet du Groupe. Ces *due diligence* ont également lieu pendant la durée du contrat avec les fournisseurs concernés.

4.2.4 Plan de Vigilance

Conformément aux dispositions de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, transposée à l'article L.225-102-4 du Code de commerce, Publicis Groupe a établi un plan comportant les mesures de vigilance propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'environnement, résultant de son activité, de celle de ses filiales contrôlées directement ou indirectement, ainsi que de l'activité de ses sous-traitants ou fournisseurs.

Ce plan comprend :

- une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérachisation ;
- des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels le Groupe entretient une relation commerciale, au regard de la cartographie des risques;
- des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;
- un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques avec les organisations représentatives du personnel;
- un dispositif de suivi des mesures mises en oeuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Une mise à jour de la cartographie des risques du devoir de vigilance a été présentée au Conseil de surveillance via le Comité des risques et stratégies lors de la réunion du Conseil du 3 mars 2021. Cette cartographie avait été établie en 2017, et de la même manière, cette mise à jour n'a pas permis de détecter de risque ou d'atteinte grave envers les droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ou l'environnement.

Le Groupe réaffirme chaque année depuis 2003 son engagement en faveur des 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies – principes qui s'appliquent aux salariés du Groupe et de ses filiales, comme aux fournisseurs. Ces principes prennent appui sur :

- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme en reprenant à son compte l'article 1 : les hommes et les femmes naissent et demeurent libres et égaux en droit. Ce principe fondamental est intégré dans la politique *Diversité et Inclusion et de lutte contre les discriminations*, ainsi que dans la politique destinée aux fournisseurs en matière d'achats responsables, *CSR for Business Guidelines* ;
- la Déclaration de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) relative aux principes et droits fondamentaux au travail – avec un souci scrupuleux au regard de la liberté d'expression, la liberté d'association, et la lutte contre le travail des enfants et du travail forcé. Ces principes sont intégrés dans les politiques *Talents et Ressources Humaines*, *Santé et sécurité au travail* et de *Protection des données* ;
- la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, avec un objectif constant depuis 2009 de réduire les impacts du Groupe et de ses filiales sur l'environnement, et de compenser les incompressibles. La politique environnementale *Net Zero Climate Policy* poursuit ce même objectif, en alignement avec l'Accord de Paris ;
- la Convention des Nations Unies pour lutter contre la corruption, avec l'application des lois en vigueur dans les pays où le Groupe opère et notamment, des exigences de la loi française dite Sapin 2 visant à lutter contre la corruption comme décrit dans la politique de *Lutte contre la corruption*.

Les principes du Pacte Mondial des Nations Unies sont intégrés dans plusieurs sections du Code d'éthique Janus notamment *HR & General Policies*, *CSR Framework* et *CSR for Business Guidelines*.

4.2.4.1 Gouvernance et périmètre

Le Comité de pilotage dédié au devoir de vigilance, constitué en 2017, est composé de membres représentant la Direction de l'audit interne et de la gestion des risques, la Direction de la RSE, la Direction des achats, la Direction des ressources humaines et la Direction juridique. Placé sous l'autorité de la Secrétaire Générale du Groupe, membre du Directoire, ce comité a pour mission d'assurer la mise en œuvre du plan de vigilance relatif à l'activité de l'entreprise et de l'ensemble des filiales ou sociétés qu'elle contrôle. La Direction de l'audit interne couvre les sujets sociaux lors de ses revues régulières (procédures RH, information et protection des salariés, système d'alerte...) et le reporting RSE permet le suivi d'indicateurs notamment environnementaux, tant de la part des filiales que des fournisseurs.

Les conclusions de ses travaux sont présentées au Comité des risques et stratégies du Conseil de surveillance.

4.2.4.2 Dispositifs en place pour l'application et le suivi du plan de Vigilance

Le plan de vigilance du Groupe est communiqué aux filiales. Il est intégré dans le Code d'éthique du Groupe Janus. Les dirigeants d'agences sont responsables de l'exécution des actions locales et les indicateurs sont suivis au niveau du Groupe.

La mise en œuvre des actions se fait avec l'implication des centres de services partagés (Re:Sources). Des procédures d'évaluation de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale, sont mises en œuvre de façon régulière.

Tous les aspects relatifs aux salariés du Groupe sont suivis par les équipes RH/Talents des agences et pays à travers les indicateurs mentionnés et complétés le cas échéant.

Les aspects relatifs aux fournisseurs Groupe sont suivis par la Direction des achats du Groupe, en coordination avec la Direction RSE du Groupe. Le document *CSR for Business*

Guidelines expose 12 sujets-clés avec un niveau d'exigence accru sur plusieurs critères. Ce document (accessible sur le site du Groupe) est une annexe obligatoire à tout contrat signé entre le Groupe et un fournisseur. Publicis Groupe utilise la plateforme Ecovadis et invite ses fournisseurs à se faire évaluer sur cette plateforme indépendante ; d'autres évaluations réalisées par des tiers externes neutres et indépendants, datant de moins de 12 à 18 mois, sont prises en compte par la Direction des achats. Pour les fournisseurs locaux, principalement de très nombreuses petites et moyennes entreprises, ils peuvent procéder à une autoévaluation RSE sur la plateforme propriétaire « P.A.S.S » (voir section 4.2.7 Achats Responsables).

Le dispositif d'alerte (*Whistleblowing*, voir ci-après 4.2.6) en place au sein du Groupe a été étendu aux signalements liés au devoir de vigilance ; ce dispositif consolidé autour d'une adresse unique ethicsconcerns@publicisgroupe.com est destiné à recueillir et traiter les requêtes internes ou externes.

4.2.4.3 Risques suivis dans le cadre du plan de vigilance

La cartographie spécifique des risques et atteintes graves liés au devoir de vigilance est mise à jour par la Direction de l'audit interne et des risques. Elle a été présentée au Comité des risques et stratégies du Conseil de surveillance le 1er mars 2021. Malgré le contexte exceptionnel de l'année, il n'a pas été identifié de risques d'atteintes graves sur les trois piliers constitutifs du Plan de vigilance. En effet, les activités de services intellectuels du Groupe n'exposent pas l'entreprise à des risques graves comme ceux liés à des activités de production manufacturière. Cependant, trois types de risques nécessitent une attention particulière. Le premier est relatif à la santé mentale, risque accru dans le contexte pandémique face auquel les équipes du GSO se sont mobilisées très activement pour mettre à disposition des collaborateurs des solutions à même de les aider. Le deuxième concerne d'éventuels risques liés la gestion des données personnelles, qu'il s'agisse des salariés ou de données clients, dans un contexte de cyberattaques accrues. Au regard des contrôles renforcés, les risques d'exposition ont été très limités et bien parés. Les guidelines du *Global Data Protection Office* (GDPO) en matière de protection des données ont été très suivies par les équipes opérationnelles et le G*lobal Security Office* (GSO) a renforcé ses contrôles à tous les niveaux. Enfin, au regard de l'actualité de ces trois dernières années et de l'intensité des épisodes météorologiques extrêmes pouvant intervenir simultanément et affecter une partie des équipes et des infrastructures IT, en 2021, le *Steering Committee* a soutenu le projet de conduire une analyse plus poussée des risques environnementaux et climat (voir chapitre 4.3).

4.2.4.4 Droits humains et libertés fondamentales

Les droits humains et les libertés fondamentales ne doivent jamais être bafoués ; ils doivent être protégés et respectés que ce soit à l'égard des salariés, des clients et partenaires, et des fournisseurs :

- sur l'abolition du travail des enfants ; Publicis Groupe ne recrute que des salariés majeurs. Des stages d'observation de courte durée (une à trois semaines maximum) peuvent cependant être proposés à des mineurs dans le cadre de leur parcours scolaire ou d'apprentissage professionnel, sous réserve d'obtention de l'autorisation parentale et en accord avec l'établissement scolaire ;
- sur l'élimination de toute forme de travail forcé ou d'esclavage moderne, et la lutte contre les discriminations ; le Groupe applique le principe de Tolérance Zéro en matière de lutte contre le travail forcé ou d'esclavage moderne, et de lutte contre les discriminations sous toutes leurs formes et à l'égard de tous. Les salariés du Groupe peuvent bénéficier d'un appui juridique dans l'exercice de leurs fonctions, dans les pays dits à faible sécurité juridique ;
- sur la liberté d'expression et la liberté d'association. Les libertés de mouvement, d'association et d'expression font partie des principes clés que le Groupe reconnaît et protège. La seule restriction possible est liée à la confidentialité et à la sécurité des personnes, des données et des biens et aux limites légales ;
- sur la lutte contre le harcèlement physique, sexuel ou moral ; le Groupe applique le principe de Tolérance Zéro en matière de harcèlement sous toutes ses formes. Les comportements ou actes qui seraient contraires à notre politique entrainent, pour les salariés des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'à la rupture du contrat de travail ainsi que potentiellement des recours juridiques ;
- Publicis Groupe a signé en 2018 les *Women Empowerment Principles* (WEP), sept principes fondamentaux énoncés par les Nations Unies pour agir concrètement en faveur des droits des femmes dans le monde et à tous les niveaux. Cet engagement, comme le Pacte Mondial des Nations Unies demande aux signataires d'être transparents sur leurs actions et résultats ;
- sur la protection des données personnelles ; ces dernières étant propres à chaque individu, elles doivent être protégées dans la durée, être à l'abri de tout risque de vol, d'intrusion ou de falsification.

Sur ces cinq points, le Groupe demande à ses fournisseurs de s'aligner sur ces standards qui font partie des *CSR for Business Guidelines* et sont annexés aux contrats signés entre le Groupe et ses fournisseurs.

Les campagnes *pro bono*, comme les activités de bénévolat (voir chapitre 4.2.9) en faveur d'organisations ou de causes d'intérêt général liées aux droits de l'homme (des hommes, des femmes, des enfants ou contre toute forme d'exclusion et de discrimination) illustrent l'engagement pérenne du Groupe, des agences et des collaborateurs, au service de la défense des droits humains.

4.2.4.5 Santé et sécurité des personnes

Publicis Groupe est un *people business :* les femmes et les hommes de l'entreprise sont notre actif principal. La quasi-totalité des activités du Groupe amène les collaborateurs à travailler devant des écrans ; et comme toutes activités de services guidées par la satisfaction du client, les projets peuvent parfois être exécutés avec de fortes contraintes de temps.

- prévention du stress et de la santé mentale : les agences ont la responsabilité de mettre en œuvre des actions destinées à prévenir les risques psychosociaux (RPS) que cela soit lié à l'organisation du travail ou au management des équipes. Le Groupe reconnaît le besoin de compenser des périodes de grande intensité de travail. Les agences ont mis en place des dispositifs d'accompagnement *ad hoc* pour les salariés se sentant en difficulté, qu'il s'agisse de l'appui par les services médicaux internes quand ils existent, ou avec l'aide des partenaires de santé extérieurs. Avec la pandémie, les dispositifs ont été renforcés et rendus accessibles à tous les salariés (100 %) comme la télémédecine, l'accompagnement physique et psychique – avec des applications dédiées, avec des lignes d'écoute psychologique, avec des sessions sportives adaptées aux contraintes des confinements ;
- prévention des TMS (Troubles Musculo-Squelettiques) : les salariés sont encouragés à faire connaître leurs besoins en termes de matériel de travail, afin de disposer des outils adaptés à leur métier. Les agences ont mis en place des activités permettant de lutter contre la sédentarité et favoriser les bonnes postures. L'intervention de spécialistes (ergonome, ergothérapeute…) sur le lieu de travail et auprès des salariés est organisée, et depuis 2020, des séances virtuelles de conseil et des séances de sport à la maison ont été dispensées ;
- sécurité sur le lieu de travail : tous les salariés sont formés annuellement aux exercices d'évacuation de leurs bureaux, sous forme de mises en situation et informés de la conduite à tenir en cas d'évènement exceptionnel (tremblement de terre dans les zones à risques sismiques). Des salariés volontaires sont formés aux premiers gestes de secours. Les mêmes protocoles sanitaires ont été déployés partout autour des gestes barrières – port du masque, gel hydroalcoolique, distance physique entre les postes de travail, demi-jauge des effectifs, nettoyage des locaux renforcé.

Le Groupe a mis en place une politique de voyage stricte en classant les pays en trois catégories selon leur niveau de risque. Certains pays très risqués sont interdits tandis que d'autres ne sont autorisés qu'après la vérification des conditions de voyage et la mise en œuvre de mesures sécuritaires additionnelles le cas échéant. Tout voyageur bénéficie d'un dispositif de conseil et d'information préalable sur l'environnement de son pays de destination. Dans le contexte pandémique, la majeure partie des déplacements professionnels ont été réduits drastiquement, y compris dans les zones ou pays autorisant les déplacements.

Publicis Groupe applique à ses fournisseurs le même niveau d'exigence qu'à l'égard de ses propres salariés. Ces trois sujets font partie des CSR for Business Guidelin*es annexées aux contrats si*gnés par le Groupe avec ses fournisseurs.

4.2.4.6 Impacts environnementaux

Publicis Groupe a mis en place depuis une quinzaine d'années une politique environnementale « Consommer Moins et Mieux » renommée *"Zero Impact Climate Policy"* qui repose sur huit axes – chacun adossé à un indicateur de performance (voir chapitre 4.5 Environnement) :

1. Réduction des transports ;
2. Réduction de la consommation d'énergie et basculement vers 100 % d'énergies renouvelables en source directe ;
3. Réduction des consommations des ressources naturelles et des matières premières ;
4. Réduction du volume des déchets ;
5. Réduction des impacts des campagnes et des projets réalisés pour les clients : A.L.I.C.E *(Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions)* voir chapitre 4.3.2 ;
6. Innovation en termes de produits et services pour les clients ;
7. Réduction des impacts liés aux biens et services achetés : autoévaluation RSE et environnementale P.A.S.S (*Publicis Groupe Providers' Platform for a self-Assessment for a Sustainabile Supply chain*) voir chapitre 4.2.7 ;
8. Neutralité Carbone pour l'ensemble du Groupe d'ici 2030 avec l'ambition d'être Net Zero en 2040.

Les salariés dans toutes les entités sont associés à l'atteinte de ces objectifs, afin de trouver des solutions locales permettant de réduire les impacts dits incompressibles.

Le Groupe s'est engagé dans une démarche SBTi *(Science Based Targets initiative)* pour rehausser son niveau d'exigence et d'engagement en faveur d'un alignement avec l'Accord de Paris, sur le scénario à 1.5° pour 2030 (voir chapitre 4.3.1).

Publicis Groupe attend de ses fournisseurs un engagement fort en matière de lutte contre le changement climatique et un alignement avec les objectifs de l'Accord de Paris.

4.2.5 Plan de prévention et de lutte contre la corruption

Le Groupe est en conformité avec les dispositions de la loi française dite Sapin II, article 17 II.1°. Le Groupe a mis en place un plan de prévention tel que prévu par la loi, intégrant notamment le code de conduite (Janus) et la politique anticorruption, illustrant des faits et des comportements relevant de corruption ou de trafic d'influence qui sont proscrits. Le Groupe est aussi en conformité avec les autres lois anti-corruption applicables là où nous sommes implantés. Le programme de conformité anti-corruption comprend :

1. une politique de prévention et de lutte contre la corruption *(Anti-Bribery & Anti-Corruption policy)*, comprenant un guide pratique sur la conduite à tenir de la part des salariés dans plusieurs circonstances ;
2. un système d'alerte pouvant être utilisé s'il est constaté des violations des politiques du Groupe *(Reporting concerns policy ou dite de Whistleblowing)* ;
3. une revue régulière de la cartographie des risques intègrant les risques d'exposition à des fins de corruption ;
4. des revues faites sur les tiers (clients, fournisseurs et partenaires) ;
5. des procédures comptables et des contrôles afin de prévenir et détecter de la corruption ;
6. une formation des salariés tant en ligne qu'en présentiel ;
7. un suivi de l'efficacité et du déploiement du programme de conformité anti-corruption du Groupe ;
8. des sanctions pour violation de la politique anti-corruption.

Les juristes experts du Groupe jouent un rôle important en termes de compréhension et d'application des lois et règlements anti-corruption. Ils font partie de Centres de services partagés (Re:Sources) et sont rattachés à la Direction juridique du Groupe qui assure une veille permanente sur ce sujet. Leur mission est de faire de la prévention, de veiller à ce que les process et procédures soient en place et appliqués, et adaptés au marché local. L'objectif étant d'avoir les mêmes standards élevés en conformité avec les règlementations locales qu'avec les règles éthiques du Groupe.

Un Chief Compliance Officer (CCO) a été désigné début 2022. Rattachée au Secrétariat général, le CCO supervisera les programmes de conformité du Groupe.

4.2.5.1 Politique

La politique de prévention et de lutte contre la corruption *(Anti-Bribery & Anti-Corruption policy)* est déployée à tous les niveaux de l'organisation et repose sur le principe Zéro Tolérance de toute forme de corruption ou de subornation. Tous les salariés doivent être en conformité avec cette politique, ainsi qu'avec les lois ou règlements en vigueur localement. Cette politique comprend :

- l'interdiction formelle de toute forme de subornation ou de corruption, ou de trafic d'influence ;
- les risques majeurs requérant un degré élevé de vigilance ;
- les règles relatives aux cadeaux ou divertissements avec des tiers, ou autres formes de lobbying ;
- le système permettant de reporter toute violation de cette politique ou des lois anti-corruption applicables.

Cette politique est mise à jour régulièrement. La dernière version de 2019 inclut un guide pour aider les salariés du Groupe à anticiper les actions à éviter les comportements à avoir. Elle est accessible publiquement sur le site du Groupe, section CSR Smart data. Elle pose le principe de Zéro tolérance à l'égard de toute forme de corruption ou fraude, en précisant les contextes ou zones de risques, et en indiquant toutes les interdictions auxquelles les collaborateurs de Publicis Groupe doivent se soumettre. Elle fait partie intégrante du Code d'éthique Janus.

En France, la politique anticorruption est intégrée au règlement intérieur et a fait l'objet à ce titre de la procédure de consultation des représentants du personnel, prévue à l'article L. 1321-4 du Code du travail.

4.2.5.2 Formation des salariés et suivi

Publicis Groupe a mis à disposition de tous les salariés un programme de formation de prévention et de lutte contre la corruption en ligne, que chacun doit suivre, destiné à les aider à appliquer le principe Zéro Tolérance vis-à-vis de toute forme de fraude ou de corruption. Cette formation rappelle aussi le fonctionnement du dispositif d'alerte. En 2020, un programme *Anti-corruption Training Refresher* a permis de compléter la formation, rappelant la conduite à tenir vis-à-vis des tiers, sur la question des cadeaux et divertissements, et la conduite à tenir si le salarié est témoin d'un comportement non-éthique. Les équipes juridiques, au niveau des pays et des régions, font des formations complémentaires auprès des salariés considérés comme pouvant être les plus exposés à ce type de risques, afin de s'assurer de leur bonne compréhension et maîtrise des règles de conformité en matière de lutte contre la corruption. Les salariés doivent également suivre la formation sur Janus, le code de conduite qui contient plusieurs politiques sur les cadeaux, les conflits d'intérêts, les conduites inappropriées ou considérées comme non éthiques (que ce soit avec des fournisseurs ou avec des clients), les questions de concurrence et les pratiques inéquitables.

Tous les salariés rejoignant le Groupe doivent effectuer une formation en ligne au cours de leur premier mois dans l'entreprise. Les salariés doivent ensuite suivre une formation de rappel *(Refresher training)* moins d'un an plus tard.

4.2.5.3 Évaluation des parties tierces

Publicis Groupe réalise une évaluation de ses parties tierces et fait une revue spécifique en matière de lutte contre la corruption en utilisant une approche basée sur les risques (pays, secteurs d'activités, antécédents…). Publicis Groupe ne travaillera pas avec une tierce partie présentant un risque de corruption ou qui n'accepterait pas de se mettre en conformité avec les lois anti-corruption et la politique anti-corruption du Groupe.

Les fournisseurs sont évalués et vérifiés sur ce sujet avant la signature du contrat. Plus de détails sont indiqués dans la partie 4.2.7 du présent document.

4.2.5.4 Règles comptables et contrôles

Janus comprend également des politiques et procédures comptables, applicable à tout le Groupe et toutes les filiales. Ce dispositif est destiné à s'assurer que les livres et documents comptables et les registres ne sont pas utilisés pour dissimuler des actes de corruption. Des tests de contrôle sont effectués par des équipes dédiées, les FMCs (*Financial Monitoring Controls teams)* qui, lors de leurs revues régulières, vérifient également la conformité avec les règles comptables du Groupe.

4.2.5.5 Audits et tests de contrôle

Le plan de conformité anti-corruption du Groupe comprend un suivi permanent du programme par la Direction juridique et les équipes de l'Audit interne effectuent des audits tout au long de l'année.

Des audits sont réalisés par les équipes de l'audit interne ou par des auditeurs externes dans le cadre des audits de certification des comptes prévus à l'article L. 823-9 du Code de commerce.

La Direction de l'audit interne rend compte de ses travaux auprès de la Direction générale et un rapport est présenté au Comité d'audit du Conseil de surveillance. La Direction de l'audit interne partage également ses travaux avec la Direction juridique et la nouvellement nommée *Chief Compliance Officer,* de manière à faire évoluer les décisions visant à mettre à jour les politiques, les process et les procédures du programme anti-corruption.

4.2.5.6 Alerte

Salariés, fournisseurs, tiers peuvent signaler des faits de violation de la politique anti-corruption, en utilisant le dispositif d'alerte centralisé ethicsconcerns@publicisgroupe.com décrit dans la politique *Reporting concerns policy*. Toutes les alertes sont traitées de manière confidentielle et quiconque rapportant un problème est protégé contre le risque de représailles. Toutes les alertes sont instruites par les équipes de l'audit interne ou sous leur contrôle, sous la responsabilité de la Secrétaire générale. (voir section 4.2.6)

4.2.5.7 Sanctions

Tout salarié qui violerait la politique de prévention et de lutte contre la corruption peut être sujet à une action disciplinaire, dont le résultat peut être une sanction sévère allant jusqu'au licenciement. Des dispositions peuvent être prises immédiatement à l'égard d'un fournisseur contrevenant à cette politique.

4.2.6 Dispositif d'alerte *(whistleblowing)*

Les salariés, les fournisseurs et les tierces parties peuvent reporter une violation de la loi ou des politiques de l'entreprise en matière de fraude, corruption, harcèlement, discrimination ou tout autre problème éthique, comme c'est indiqué dans le code de conduite Janus et la politique R*eporting Concerns* ou dite de *Whistleblowing.* Ce dispositif est accessible à tous les salariés et tierces parties et il est accessible publiquement dans la partie CSR Smart data du site corporate du Groupe.

Le dispositif ethicsconcerns@publicisgroupe.com permet de répondre à toutes les alertes qu'elles soient internes ou externes. Toutes les alertes reçues sont traitées, qu'elles émanent de collaborateurs, de clients, de partenaires, de fournisseurs ou de toute autre partie prenante, ou même sollicitées de manière anonyme. Les investigations sont conduites par la Direction de l'audit interne, avec les moyens appropriés en fonction des sujets, et en veillant à préserver la stricte confidentialité. Les lanceurs d'alertes sont protégés par la confidentialité des échanges et toute forme de représailles est interdite.

En 2021, 38 alertes ont été traitées dont 45 % venant de signalements internes. 42 % des cas portent sur des questions RH. 100 % des alertes reçues ont fait l'objet d'une enquête pilotée par l'audit interne avec l'appui des juristes internes et ont tous été traités. Le Directeur de l'audit interne rend compte à la Direction générale des résultats des investigations menées et un rapport est fait à chaque Comité d'audit du Conseil de surveillance.

4.2.7 Achats responsables

4.2.7.1 Due diligence

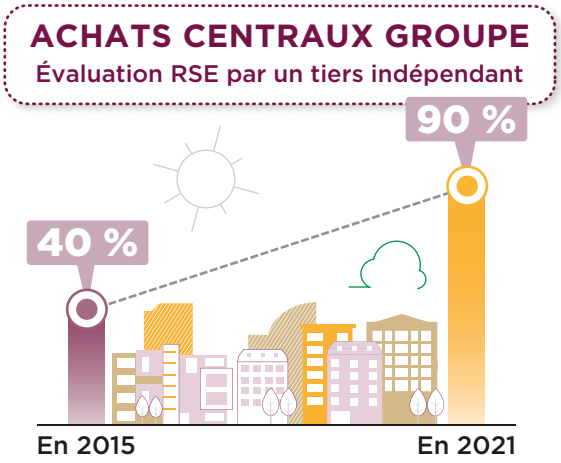
Une uniformisation des différents processus internes au cours des deux dernières années a permis à la Direction des achats du Groupe de systématiser son programme de conformité, reposant sur cinq étapes destinées à évaluer la relation commerciale avec le fournisseur :

1. **Analyse des risques** : les équipes de la Direction des achats effectuent cette partie qui couvre un large spectre de sujets, tels que la santé financière de l'entreprise ou les enjeux de réputation du fournisseur ;
2. **Anti-corruption** : les équipes juridiques du Groupe appliquent la grille de lecture des risques, afin d'évaluer si les fournisseurs sont bien en conformité avec les lois locales et avec les standards du Groupe expliqués dans la politique anti-corruption, et à laquelle ils doivent se conformer sans exception ;
3. **Protection des données** : dans le cadre de l'application du RGPD (règlement général sur la protection des données) et autres régulations, les fournisseurs sont tenus de se conformer à la DPA du Groupe *(data Processing Addendum)*. Des revues critiques sont effectuées par le

GDPO *(Global Data Privacy Office)* sur la protection des données et les process mis en place ;

4. **Sécurité des systèmes d'information** : les équipes du GSO *(Group Security Office)* procèdent à une revue technique assortie de tests *(due diligence)* sur la sécurité des systèmes du fournisseur afin de vérifier leur conformité et leur sécurité. Elles valident les plans de continuité de service proposés par les fournisseurs ;
5. **Impacts RSE, sociaux et environnementaux** : le volet RSE est traité soit par des évaluations externes pour les fournisseurs stratégiques Groupe, soit pour les fournisseurs critiques, par une étape d'autoévaluation RSE sur la plateforme du Groupe PA.S.S (*Publicis Groupe Providers' Platform for a self-Assessment for a Sustainable Supply-chain).* Les évaluations RSE comptent pour 20 % dans la note finale attribuée à la proposition du fournisseur.

   Deux dimensions sont traitées de manières spécifiques : les fournisseurs divers *(suppliers' diversity)* afin de mieux les identifier et travailler avec un plus grand nombre d'entre eux, et, les engagements climatiques qui font l'objet de suivi *ad hoc*.



En matière de sous-traitance, les agences essayent d'anticiper au mieux les contraintes fortes émanant des clients, notamment en termes de temps pour réaliser certains projets intervenants pendant des pics d'activités. Dans tous les pays, le Groupe veille à ce que tous les fournisseurs soient traités de manière équitable et payés dans des délais rapides. Tous les salariés négociant avec des fournisseurs doivent respecter les règles du code de conduite Janus et agir de manière professionnelle et rigoureuse, hors de tout conflit d'intérêts.

La politique ***CSR for Business Guidelines*** est explicite et exigeante sur les trois dimensions liées à l'application de la loi sur le devoir de vigilance : droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes, impacts environnementaux. Cette politique reflète un travail continu effectué entre les équipes des Directions Achats et RSE du Groupe, soutenue par des formations régulières liées aux enjeux réglementaires, aux évolutions des marchés à anticiper, de partage de bonnes pratiques et d'échanges autour des indicateurs. L'équipe Achats Groupe est basée dans les trois grandes régions du Groupe : Amériques, Europe, APAC. La politique des achats du Groupe et des agences est volontariste en matière de produits éco-responsables, éco-conçus, issus de l'économie circulaire, faisant l'objet d'un sourcing responsable ou d'une certification environnementale reconnue. Cette politique fait l'objet d'une révision annuelle.

La politique *CSR For Business Guidelines* est une annexe à tous les appels d'offres et fait partie des clauses contractuelles signées entre Publicis Groupe et ses fournisseurs stratégiques. Ce document est publiquement accessible dans CSR Smart data et est communiqué aux fournisseurs lors des renouvellements de contrats. La non-conformité d'un fournisseur avec l'un des 12 points de ces lignes directrices devient un critère de non-sélection.

Pour certaines activités réalisées par des TPE (Très Petites Entreprises) locales, telles que la sécurité ou le nettoyage, le Groupe veille à évaluer régulièrement ses fournisseurs locaux sur le respect des droits humains, et de l'ensemble des critères sociaux et sociétaux. Dans plusieurs pays, le Groupe est signataire d'engagements spécifiques comme le *Modern Slavery Act* comme au Royaume-Uni ou en Australie ; ou détenteur de certifications comme la *BBBEE – level 1 (Broad-Based Black Economic Empowerment)* en Afrique du Sud, qui impose localement une mise conformité particulière sur certains sujets liés aux droits humains comme la lutte contre le trafic de personnes, le respect du droit du travail et a lutte contre toute forme de discriminations.

4.2.7.2 Évaluation RSE

Elle est articulée de la manière suivante :

- Évaluation RSE par un tiers externe (Ecovadis, Refinitiv, Sedex, CDP ou autres) : cette approche est privilégiée. Depuis 2015, la Direction des achats Groupe a instauré une évaluation RSE systématique pour tous ses fournisseurs stratégiques. Publicis Groupe travaille avec Ecovadis et invite ses partenaires stratégiques à être évalués par un tiers externe. En 2015, ces évaluations représentaient auprès des fournisseurs stratégiques 40 % du volume des dépenses, atteignant 90 % en 2021 ; l'objectif d'ici 2025 est de couvrir 100 % du volume des achats centraux. En 2021, Publicis Groupe compte 250 fournisseurs évalués par Ecovadis (Score moyen : 52/100) ;
- Autoévaluation RSE via P.A.S.S *(Publicis Groupe Platform for Providers' Assessment for a Sustainable Supply-chain)*. Cette plateforme propriétaire du Groupe a été créée à l'attention des PME (petites et moyennes entreprises) moins familières des processus d'évaluation RSE par des tiers. Elle permet aux acheteurs locaux du Groupe et aux agences de demander à leurs fournisseurs critiques de procéder gratuitement à une autoévaluation qui les engage. Cette autoévaluation est ensuite validée sur des critères de conformité documentaire par la Direction de la RSE Groupe, agissant ainsi comme tiers expert de confiance et neutre. Cette autoévaluation transparente autour d'une

cinquantaine de questions-clés, permet de valider si le fournisseur répond bien aux critères et priorités fixés par le Groupe en termes de droits humains, d'éthique (anti-corruption, protection et sécurité des données) et d'impacts environnementaux. Près de 180 nouveaux fournisseurs (Chine, Inde, Vietnam, Hong-Kong, États-Unis, France, Royaume-Uni, Allemagne…) ont été évalués sur P.A.S.S en 2021, chacun ayant reçu un accompagnement individualisé (Score moyen : 42/100);

- Autoévaluation RSE sectorielle complémentaire via P.A.S.S : les activités de production et d'évènementiel du Groupe peuvent évaluer leurs fournisseurs sur des aspects complémentaires appropriés par rapport aux caractéristiques de certains secteurs. Des modules de questions supplémentaires dans P.A.S.S sont activés pour ces fournisseurs.

4.2.7.3 Supplier Diversity

Publicis Groupe travaille avec un très grand nombre de PME/TPE locales, et reconnaît que la diversité parmi les fournisseurs est indispensable, car elle est source d'innovation et d'agilité. À ce titre, et dans le respect des législations en vigueur dans chaque pays, le Groupe encourage les fournisseurs dits *diverse suppliers* (dirigé par une minorité ethnique, des femmes, des personnes LGBT, des personnes handicapées…) à participer aux appels d'offres, tout comme les fournisseurs issus de l'économie sociale et solidaire ou les entrepreneurs sociaux. Cette approche volontariste est conduite dans de nombreux pays comme aux États-Unis ou Canada (entreprises dirigées par des minorités), au Royaume-Uni ou en Inde (entreprises dirigées par des femmes ou ayant des salariés handicapés) ou en Afrique du Sud. En France, le Groupe travaille avec des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire, ou des établissements protégés et adaptés (type ESAT ou EA). En 2021, le Groupe a poursuivi son projet d'accroître la part des achats réalisés auprès de ce type de fournisseurs.

Le Groupe a pris des engagements particuliers sur l'inclusion des entreprises dirigées par des femmes, cela dans le cadre du *Women's Forum* et du *Daring Circle Women & Business*, en partenariat avec *WEConnect International* et UN Women via le programme W*e Empower* dans les pays du G7, afin d'avoir plus de fournisseurs dirigés par des femmes.

Aux États-Unis, Publicis Groupe dispose de son propre éco-système unique depuis plusieurs dizaines d'années, avec différentes agences certifiées comme *diverse suppliers* comme *Burrell* spécialisée dans les consommateurs africains-américains. Basée à Chicago, elle est dirigée par un tandem de femmes (*minority-owned & women-owned*). *Rauxa* a également été fondée et est dirigée par une femme. *Conill* et *La Communidad* sont deux agences avec des dirigeants et des équipes latino-américaines. Enfin en 2021, Publicis Groupe a annoncé une joint-venture entre son agence *Le Truc* à New York et *Retrospect,* un studio expérimental de design et technologie qui se concentre sur les nuances culturelles liées aux différentes communautés africaines-américaines.

Le Groupe est actif depuis plusieurs dizaines d'années à travers les volets :

- la gestion directe d'un portefeuille de fournisseurs certifiés *« Diverse Supplier »*, avec lesquels des relations de confiance existent depuis de nombreuses années. C'est ce que fait Leo Burnett à Chicago, qui travaille depuis des décennies avec un portefeuille de plus de 1 100 fournisseurs accrédités *diverse suppliers* dont 30 % sont *women owned* et 21 % *minority owned* ;
- l'appel à un partenaire expert, spécialiste en *Supplier Diversity*, permettant d'avoir accès à un plus grand nombre de fournisseurs certifiés, qualifiés par rapport aux besoins des agences, et accessible dans les villes où le Groupe est implanté ;
- des partenariats avec des organisations dédiées comme le NMSDC *(National Minority Supplier Diversity Council)* ou le WBENC *(Women Business Enterprise National Council)* autour de leur programme d'accompagnement des fournisseurs en voie de certification ;
- en 2021 le Groupe a investi dans un nouveau programme plus ambitieux avec un partenaire technologique indépendant *supplier.io,* donnant accès à une base de données comportant plus de 12 000 *diverse suppliers,* permettant aux acheteurs et aux équipes opérationnelles dans les agences d'identifier de nouveaux fournisseurs, en plus des 1 100 avec qui le Groupe travaille actuellement.

Ces questions de *supplier diversity* sont traitées dans le cadre d'un *Steerring Committee adhoc*, qui se réunit chaque mois, présidé par la Secrétaire générale, et animé par la *Chief Procurement Officer* du Groupe.

4.2.8 Innovations technologiques et partenariats

Partenaire privilégié des grandes plateformes digitales, Publicis Groupe a aussi noué des partenariats technologiques avec de nombreuses entreprises, qu'elles soient établies ou des start-ups prometteuses. L'objectif est de mieux connaître les possibilités techniques et de collaborer à des solutions nouvelles et intelligentes, répondant aux attentes des clients et des consommateurs.

En fonction de leur expertise, les entités du Groupe ont mis au point diverses méthodologies d'analyse, d'études (notamment sur le comportement des consommateurs, les évolutions sociologiques) ainsi que des outils (logiciels ou systèmes spécifiques) utiles dans leur mission auprès des clients.

Les relations avec les start-ups

- **VivaTech** (créé par Publicis Groupe et le Groupe Les Échos).

  En cinq ans, VivaTech est devenu l'événement startup et tech numéro 1 en Europe, et est reconnu dans le monde entier comme un puissant catalyseur de la transformation des entreprises, de la croissance des startups et de l'innovation au service du bien commun. VivaTech rassemble chaque année à Paris les plus grands dirigeants d'entreprises, startupers, investisseurs, chercheurs et penseurs du monde entier et leur fait vivre une expérience unique alliant inspiration, networking et découverte d'innovations. Depuis 2021, VivaTech est enrichi d'une plateforme digitale qui permet de fédérer une communauté d'innovateurs encore plus large. La dernière édition en juin 2021 a touché 112 millions de personnes dans 149 pays, rassemblé 140 000 visiteurs sur place à Paris et en ligne parmi lesquels plus de 1 300 journalistes. L'édition 2021 a porté une attention particulière aux femmes avec la création du *Female Founder Challenge.* L'objectif de ce programme est de développer des opportunités de financements destinées aux femmes entrepreneures et de leur faciliter l'accès aux *Venture Capitalists* (VCs). Les participantes reçoivent toutes une formation en ligne et les 5 finalistes se voient proposer des rencontres avec des VCs. La 6e édition de VivaTech aura lieu du 15 au 18 juin 2022, à Paris et en ligne. (www.vivatechnology.com)
- Quelques agences digitales du Groupe ont un Lab interne dont la vocation est de créer les conditions optimales d'expérimentation pour des équipes pluridisciplinaires, notamment avec la réalité augmentée, la réalité virtuelle et l'intelligence artificielle et tout ce qui se rapporte à l'Internet des objets (IoT) ou encore le Metavers. Des partenaires techniques ou académiques sont associés aux projets dans des logiques de co-développement de solutions innovantes ;
- Depuis 2012, Publicis Groupe est partenaire du fonds Iris Capital ; ce fonds accompagne une quarantaine de sociétés totalisant un chiffre d'affaires cumulé de 1,4 milliards d'euros et des effectifs cumulés de 7 300 personnes. Iris capital se concentre sur des entreprises à fort potentiel transformant radicalement leur secteur : l'Industrie 5.0, l'Internet des objets, la Cyber sécurité, les réseaux 5G ou encore l'Intelligence Artificielle, le Big data, le Cloud. (voir www.iriscapital.com).

4.2.9 Relations avec les autres parties prenantes

Sont citées ici les parties prenantes autres que les salariés, les clients et les citoyens-consommateurs ; toutes les parties prenantes sont invitées à faire part de leurs remarques ou questions à la Direction de la RSE du Groupe : csr@publicisgroupe.com.

4.2.9.1 Avec les actionnaires et les investisseurs

L'entreprise est cotée à la Bourse de Paris depuis 1970. Elle fait partie des entreprises retenues dans l'indice CAC 40. Les informations détaillées relatives à l'actionnariat sont exposées dans le chapitre 8.2 du présent document.

La Direction des relations Investisseurs (voir chapitre 8.4.2 du présent document) assure le suivi au quotidien des relations avec les investisseurs et les actionnaires à travers de nombreuses rencontres et échanges dans différents pays. La Direction des Relations Investisseurs et la Direction de la RSE coopèrent étroitement dans le cadre des demandes ESG *(Environnement-Social-Gouvernance)* ou des fonds ISR *(Investment Socially Responsible)*, émanant d'actionnaires, d'investisseurs, de sociétés de gestion ou d'agences de notation.

Les communiqués et présentations diffusés tout au long de l'année sont accessibles sur le site corporate du Groupe, section relations Investisseurs.

4.2.9.2 Avec les médias

Les médias et les plateformes sont des partenaires clés pour les activités du Groupe : ils sont des fournisseurs avec lesquels traitent quotidiennement les agences dans les différents pays. Depuis toujours, Publicis Groupe est très attaché à la pluralité des médias et s'est souvent engagé pour leur diversité et le respect de leur neutralité. La *Once and for All Coalition* en est une illustration (voir chapitre 4.2.2.1).

De manière totalement distincte, la Direction de la communication du Groupe accompagne le calendrier des annonces officielles de l'entreprise. La communication des agences se fait autour de leurs réalisations pour les clients, les campagnes et les récompenses. La Direction de la communication du Groupe informe également toutes les parties prenantes : les collaborateurs, les actionnaires, le grand public et les institutionnels via différents canaux (médias, site Internet, réseaux sociaux, newsletter...).

4.2.9.3 Avec les associations de consommateurs, de protection de l'environnement

Dans chaque pays où le Groupe est implanté, ces associations sont des parties prenantes importantes de l'écosystème local. Les agences sont amenées à travailler avec un grand nombre d'entre elles dans le cadre de projets de communication. Une attention particulière reste portée sur des organisations luttant contre les injustices sociales et raciales. L'urgence climatique favorise des échanges plus réguliers avec des associations environnementales ou de protection de la biodiversité (faune et flore), afin de trouver des coopérations avec certains clients, entreprises industrielles ou de services (voir chapitre 4.2.2 avec des exemples en France ou au Royaume-Uni).

4.2.9.4 Avec les autorités de tutelle, d'autorégulation et les interprofessions

Dans la très grande majorité des pays où le Groupe est présent, une coopération régulière est établie avec les différentes instances de tutelle et/ou d'autorégulation de l'industrie, par la voie des interprofessions, et du travail intersectoriel sur des problématiques communes. Les enjeux autour de la protection des données personnelles en sont l'illustration : la publicité est un acteur parmi beaucoup d'autres. Un travail collectif permanent, avec toutes les parties prenantes est donc indispensable (voir chapitre 4.2.2).

Si le secteur de la communication est encadré par des règles et parfois des lois, la profession a toujours fait le choix de privilégier des mécanismes d'autorégulation professionnelle pour veiller au respect de l'éthique des contenus publicitaires. Le Groupe et ses agences coopèrent étroitement avec les différents organismes nationaux comme l'ASRC *(Advertising Self-Regulation Council)* aux États-Unis, l'ASA *(Advertising Standards Authority)* au Royaume-Uni, l'ARPP (Autorité de régulation professionnelle de la publicité) en France, ou l'EASA *(European Advertising Standards Alliance)* en Europe, ou l'ASC *(Advertising Standards Council)* en Inde.

4.2.9.5 Avec les États et les administrations

Publicis Groupe est un contribuable responsable qui respecte ses obligations fiscales (paiement des impôts et taxes). Cela signifie :

- respecter les lois fiscales applicables dans chaque pays ;
- préparer et produire des déclarations fiscales de manière exacte et dans les délais prévus par la réglementation ;
- comprendre comment et où la valeur est créée et s'assurer que les prix de transfert reflètent cette valeur ;
- travailler avec des conseils fiscaux qualifiés ayant le niveau d'expertise fiscale adéquat et une compréhension de nos activités.

La stratégie fiscale du Groupe repose sur les quatre principes suivants :

1. Conformité : le Groupe agit toujours dans le respect des lois applicables et des règles internationales ; Publicis Groupe ne pratique pas l'évasion fiscale et ne recourt à aucune pratique contraire aux réglementations ;
2. Transparence : le Groupe respecte toutes les obligations de publications fiscales et les demandes préalables auprès des autorités fiscales quand cela est requis et toute information est clairement présentée aux autorités compétentes. La transparence et la sincérité sont essentielles dans les relations avec les autorités fiscales ;
3. Gestion des risques fiscaux : dans la mesure où le Groupe mène une planification fiscale, elle s'effectue là où il y a un objectif commercial ou des activités opérationnelles. Le Groupe gère les risques fiscaux après avoir procédé à une analyse des risques ;
4. Responsabilité et Gouvernance : le Groupe a mis en place les mécanismes nécessaires pour agir selon les principes cités ci-dessus. La stratégie fiscale est suivie par la Direction financière, en lien avec la Direction générale (voir chapitre 6.6, notes 1 et 9 du présent document).

4.2.10 Conformité

Toutes les questions de conformité sont suivies par la Direction juridique du Groupe placée sous la responsabilité du Secrétariat général, avec l'appui des équipes locales dans tous les pays.

Par rapport au référentiel GRI (*Global Reporting Initiative*):

- Publicis Groupe, dont les activités essentielles sont des prestations de service intellectuel, n'a pas eu à déplorer d'incidents impliquant le travail des enfants ainsi que le travail forcé ou obligatoire, ni d'incidents relatifs à la violation des droits des populations autochtones, ni de griefs relatifs aux droits de l'homme ;
- Publicis Groupe n'a pas connu d'incidents de non-conformité aux règlements et codes volontaires concernant : les impacts sur la santé et la sécurité des consommateurs ; l'information autour de ses produits et services ; en matière de mise à disposition et d'utilisation de ses services ;
- Publicis Groupe n'a pas fait l'objet de plaintes pour atteinte à la vie privée ou à la perte de données relatives aux clients ;
- comme chaque année, un très petit nombre d'agences (bien moins de 10) ont eu à déplorer des incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication, ce qui se traduit le plus souvent par des avis ou notifications émanant des instances de tutelle ou d'autorégulation, donnant lieu à chaque fois à des modifications immédiates ;
- Publicis Groupe n'a pas eu à faire face à des actions en justice pour infraction à des lois antitrust, ni pour comportement anticoncurrentiel ou pratique monopolistique, ni de corruption.

Au regard de l'article R. 225-105, et des précisions demandées dans d'autres textes légaux français, les impacts environnementaux sont traités dans le chapitre suivant. Cependant, certains indicateurs ne sont pas applicables à Publicis Groupe compte tenu des activités de services et de prestations intellectuelles, à savoir :

- les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et pollutions ; compte tenu de la faible matérialité de ce type de risques, le Groupe ne prévoit pas de provisions et garanties pour risques environnementaux ou liés aux effets du changement climatique ;
- la prise en compte des nuisances sonores, et autres nuisances et pollutions spécifiques à l'activité ;
- les mesures de prévention, de réduction ou de réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol (y compris l'utilisation des sols) affectant l'environnement.

Audits et Certifications

Les métiers de la communication sont soumis à différents cadres formels. Les agences du Groupe sont parfois auditées par les clients sur différents sujets. Aux États-Unis, à la suite de la demande formulée par l'organisation professionnelle des annonceurs (ANA) portant sur des questions de fiabilité des audiences, tous les audits réalisés chez Publicis Media n'ont pas démontré d'anomalie, renforçant ainsi la crédibilité des solutions media proposées aux clients.

Parmi les principales certifications en place dans les agences, se trouvent les certifications ISO ; 25,8 % des effectifs sont couverts par les différentes certifications ISO ; la majorité d'entre elles couvrent des agences en Inde et aux États-Unis ;

Norme ISO	Nombre d'agences
ISO 9001	10
ISO 14001	4
ISO 27001	5
ISO 17100	4
ISO 20121	4

Norme ISO	Nombre d'agences
ISO 45001	2
ISO 18587	4
ISO 37001	10
ISO 22301	1

- les certifications professionnelles dans certains pays, elles sont requises pour certaines activités par exemple avec la CENP au Brésil ou la CAANR en Nouvelle-Zélande ;
- les certifications technologiques, qui sont très nombreuses et couvrent différents types de standards techniques.

Mais aussi :

- les qualifications métiers liées à certains secteurs d'activité très encadrés comme la santé pour les agences de Publicis Health, tant aux États-Unis, qu'en France ou au Royaume-Uni : des collaborateurs sont formés au cadre réglementaire local et toute campagne fait l'objet d'une revue de conformité *Compliance review.*

4.2.11 Indicateurs chiffrés

Indicateurs	*Unité*	2019	2020	2021	Objectifs 2025*
Salariés formés au Code d'éthique interne Janus	%	85,5	81	61[1]	**100**
Dont ABAC (Anti-Bribery & Anti-Corruption)	%	-	-	55	
Dont GDPR (Protection des données)	%	-	-	67,7	
Dont GSO (Sécurité des données)	%	-	-	70	
Nombre d'enquêtes clients menées par des agences	*nombre*	-	12 000	12 000	
Nombre de Clients répondants aux enquêtes TRR	*nombre*	-	330	320	
Nombre de Clients exigeant une évaluation RSE par un tiers	*nombre*	-	-	150	
Alertes et rapports (Whistleblowing)	*nombre*	66	56	38	
Supplier Diversity : fournisseurs certifiés (aux Etats-Unis seulement)	*nombre*	800	800	1 100	
Fournisseurs stratégiques ou Groupe évalués par un tiers en RSE, par rapport au total des achats dans cette catégorie	%	69	85	90	**100**
Fournisseurs du Groupe évalués par Ecovadis (et autres tiers)	*nombre*	-	-	250	
Fournisseurs critiques autoévalués en RSE via P.A.S.S	*nombre*	-	100	180	
Nombre total de campagnes pro-bono et actions de bénévolat	*nombre*	561	420	440	
dont campagnes/projets *pro bono*	*nombre*	223	255	290	
dont actions de bénévolat ou volontariat	*nombre*	338	165	150	
Valorisation financière des campagnes *pro bono*, bénévolat et *charities*	*M€*	45.4	45	41,4	
Salariés couverts par les certifications ISO	%	-	26.3	25,8	

(1) Formation Janus: Nombre de salariés ayant suivi le programme dans Marcel en virtuel uniquement, d'où un chiffre restreint en 2021 car il ne prend pas en compte tous les autres types de formations à Janus. Le suivi sera amélioré en 2022 afin de mieux apprécier la réalité de l'effort de formation mené.

4.3 PRIORITÉ N° 3 : LA LUTTE CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

4.3.1 Mise en œuvre de la Taxonomie Européenne

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme de la Commission européenne, en vue d'atteindre la neutralité carbone en 2050 de l'Union européenne, et du plan de financement de la transition écologique, avec l'application à compter de 2022, de la nouvelle réglementation européenne, dite de la Taxonomie verte (*EU Regulation 2020/852*) et au titre de l'article 8, Publicis Groupe a procédé à une analyse de ses activités pouvant répondre aux critères d'éligibilité attendus et définis dans le *Climate Taxonomy Delegated Act* (*EU 2021/21393*). Le Groupe est tenu de publier les trois indicateurs requis sur la désignation des activités éligibles et pour celles non-éligibles : chiffre d'affaires, CapEx *(capital expenditure)* et OpEx *(operational expenditure)*.

Des dispositions allégées ont été prévues pour la première année d'application, au titre de l'exercice 2021, pour les activités dites éligibles. Au titre de l'exercice 2022, les entreprises devront publier les mêmes indicateurs sur les activités durables dites alignées avec la Taxonomie, et leur contribution à l'atteinte des deux premiers objectifs.

La taxonomie prévoit quatre critères qu'une activité économique doit satisfaire pour être « écologiquement viable » ou "durable":

- contribuer de manière substantielle à au moins un des objectifs environnementaux ;
- être conforme aux critères de sélection technique à adopter en vertu de la réglementation ;
- « ne pas causer de dommage significatif » (DNSH) à l'un des autres objectifs environnementaux ;
- être réalisée dans le respect de garanties minimales en matière sociale et de gouvernance (référence aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales et aux principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, y compris la déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), relative aux principes et droits fondamentaux du travail, des huit conventions fondamentales de l'OIT et de la Charte internationale des droits de l'homme).

La taxonomie européenne a fixé un cadre autour de six objectifs quantitatifs et qualitatifs – seuls les deux premiers ont été explicités à ce jour à travers la documentation technique publique :

1. atténuation du changement climatique ;
2. adaptation au changement climatique ;
3. utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines ;
4. transition vers une économie circulaire intégrant le recyclage des déchets ;
5. prévention et réduction de la pollution ;
6. protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes sains.

La méthode de travail a été la suivante : une équipe tandem composée de la Direction financière au titre du reporting financier, et du Secrétariat général au titre du reporting non-financier, pilote ce travail. En s'appuyant sur des dirigeants opérationnels, l'analyse des activités de l'entreprise a été réalisée sur la base des codes NACE et sur une analyse plus qualitative de certaines activités, avec des vérifications au niveau local comme central.

Parmi les activités listées dans la taxonomie, la catégorie J63.11 "*Data processing, hosting et related activities*" a été retenue comme éligible. D'autres catégories d'activités ont été examinées, mais leur réalité opérationnelle ne permettait pas de les retenir.

Ce sont essentiellement les activités d'Epsilon qui ont été identifiées, représentant 13,4% du revenu 2021 de Publicis Groupe, avec 41,2% de CapEx éligible. Les OpEx ont été considérés comme non significatifs.

En million d'euros	Total	Activités éligibles	Activités non-éligibles
Revenu	11 738	1 575	10 163
% revenu total		13,4 %	86,6 %
Capex	136	56	80
% capex total		**41,2 %**	**58,8 %**

La méthode de calcul : la part du chiffre d'affaires retenue est alignée avec la structure financière du Groupe et avec les données comptables de l'entreprise au 31 décembre 2021. Publicis Groupe ne publie pas ses données par lignes d'activités ; les données sont donc issues d'une approche basée sur le code NACE des activités concernées pour définir les numérateurs.

4.3.1.1 Les engagements climatiques de Publicis Groupe

Publicis Groupe, en tant que membre du Global Compact des Nations Unies et entreprise engagée auprès de SBTI, est signataire de la *Business Ambition for 1.5°* en soutien aux efforts du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du Climat – ou UN IPCC) demandant aux entreprises d'accélérer la transition vers une économie et un monde décarbonés, et en faveur d'une société plus juste.

Publicis Groupe a choisi de suivre volontairement les recommandations de la TCFD *(Task Force on Climate-related Financial Disclosure)* et sa politique environnementale est articulée selon les principes recommandés afin de de permettre une lecture plus claire des objectifs et moyens mis en oeuvre. Des éléments complémentaires figurent sur le site internet du Groupe, section RSE, ou figurent dans des réponses publiques à des questionnaires externes comme celui du *CDP Climate Change.*

Publicis Groupe participe aussi à d'autres actions interentreprises, en tant que membre d'organisations économiques comme en France à travers le MEDEF et le French Business Climate Pledge, auquel participent aussi plusieurs filiales françaises. Ce plaidoyer réaffirme la détermination des entreprises françaises en faveur des objectifs de l'Accord de Paris, de la transition énergétique et de la lutte contre le réchauffement climatique dans un scénario de 1,5°C.

Les organisations professionnelles sectorielles auxquelles le Groupe et ses agences adhèrent notamment en Europe, ont pris des engagements forts de réduction des impacts des activités de communication et publicité sous toutes leurs formes. Le Groupe est un acteur volontaire dans ce domaine afin de prendre rapidement toutes les mesures nécessaires à l'effort collectif indispensable. En France, l'AACC avec l'UDECAM, IAB France et l'ARPP, aux côtés des annonceurs, ont commencé à dessiner une trajectoire, avec des bonnes pratiques et des outils à déployer en vue d'atteindre la neutralité carbone. Au Royaume-Uni, sous l'impulsion de l'*Advertising Association* qui réunit l'industrie, des annonceurs aux agences, aux media en passant par les plateformes a créé *AdGreen*, initiative sectorielle affichant l'objectif *Zero Waste – Zero Carbon* en 2030.

4.3.1.2 Les risques associés aux enjeux climatiques

Comme indiqué dans le Plan de Vigilance (voir chapitre 4.2.4) un travail plus approfondi a débuté en 2021, avec l'aide d'un cabinet externe, afin de mieux déterminer les impacts des risques climatiques, en examinant plusieurs scenarios. Un groupe de travail *adhoc* a été crée, piloté par la Direction RSE du Groupe avec le concours des Directions et équipes Risques Management, IT et GSO (infrastructures et sécurité des systèmes d'informations), Juridique et avec des opérationnels. Les travaux consistent dans un premier temps à la réalisation d'une cartographie des risques et des opportunités au regard de différents scenarii, alignés avec ceux du GIEC dont notamment,

- un scenario de transtition bas carbone compatible avec un réchauffement limité à 1,5°C à horizon 2100 (RCP 2.6);

- un scenario tendanciel conduisant à un réchauffement climatique de plus de 4°C à horizon 2100 (RCP 8.5);

Les travaux visent donc à identifier et prioriser les différents risques et opportunités associés à ces scenarii en s'appuyant sur la typologie instituée par le TCFD, qui distingue :

1 - Les risques physiques associés aux impacts du changement changement climatique, en raison de la localisation géographique des bureaux, des salariés et des data centers, pouvant impacter les salariés et leur cadre de travail, altérer la continuité de service pour les clients et le fonctionnement normal de l'entreprise ;

2 - Les risques de transition provenant des évolutions du marché, de la réglementation ou de la technologie permettant de limiter le réchauffement climatique à 1.5°C. Ceux-ci peuvent comprendre des investissements dans des nouvelles technologies notamment celles permettant de réduire la consommation électrique (dont certaines sont encore inconnues) ; ou en termes d'évolutions réglementaires, comme la fin de certaines catégories de produits chez les clients du Groupe, l'interdiction de communiquer sur quelques produits ou la survenue éventuelle de taxes additionnelles (taxe carbone ou autres).

Ces travaux visent à élaborer un plan d'action pour renforcer l'anticipation, le suivi et la gestion des risques identifiés.

4.3.1.3 Les opportunités en faveur de la lutte contre le réchauffement climatique

Au delà des outils propriétaires comme A.L.I.C.E (voir chapitre 4.2.2.3), les enjeux climatiques sont aussi une opportunité d'innovation en termes de nouveaux services à proposer aux clients. Plusieurs activités ont commencé ce virage au cours des ces dernières années et cela se traduit par différentes initiatives, dont les quelques exemples suivants :

- En France, depuis 2019, le programme #NIBI (*No Impact for Big Impact*) est une approche globale avec comme prerequis la formation des salariés, qui part du brief du client jusqu'à la réalisation finale des actions de communication, toutes mesurées avec A.L.I.C.E, en associant les fournisseurs et partenaires afin de parvenir ensemble aux objectifs attendus mais avec l'impact environnemental le plus faible possible. #NIBI invite chaque métier à repenser ses process, à inventer de nouvelles approches plus sobres et à sortir des sentiers battus ;

- aux États-Unis, Publicis Sapient a lancé en 2021 son logiciel *eMission* qui permet aux entreprises industrielles de suivre avec précision et en temps réel leurs consommations d'énergie et les impacts de celles-ci, dans le cadre de leur propre plan de neutralité carbone. Testé depuis 18 mois avec quelques clients, *eMission* permet de réaliser en temps réel des gains d'efficacité énergétique immédiats de 5 à 10 %, de réduire de 10 à 15 % les OpEx concernés et de piloter plus précisément les émissions globales, ce qui est précieux dans les secteurs à forts impacts ;
- depuis deux ans, Publicis Sapient anime son *Digital Life Index*, qui est une sorte de panel international de plus de 10 000 répondants (externes au Groupe) citoyens-consommateurs, qui peut être sollicité sur les différents projets digitaux. C'est aussi un outil de veille des comportements digitaux et de leur évolution très rapide. Le *Digital Life Index* apporte une aide à la décision à différentes étapes d'un projet et est apprécié des décideurs, car les insights collectés s'avèrent très utiles. La troisième édition lancée en novembre 2021 a sollicité des interlocuteurs dans de nombreux pays : États-Unis, Canada, Australie, Royaume-Uni, France, Allemagne, Suède, Danemark, Hong Kong, Thaïlande, Singapour et dans les Émirats Arabes Unis, sur des questions liées à la distribution et aux comportements d'achats, et, sur la santé ;
- en France, Razorfish (agence digitale) a annoncé tout début 2022 le lancement d'une solution intitulée Razoscan en partenariat avec Green IT et leur algorithme EcoIndex permettant de générer un éco-score des parcours-clés d'un site web avec une note allant de A à G. L'objectif étant que les sites de l'agence obtiennent les meilleures notes, garantissant un parcours utilisateur optimisé et le moins énergivore possible.

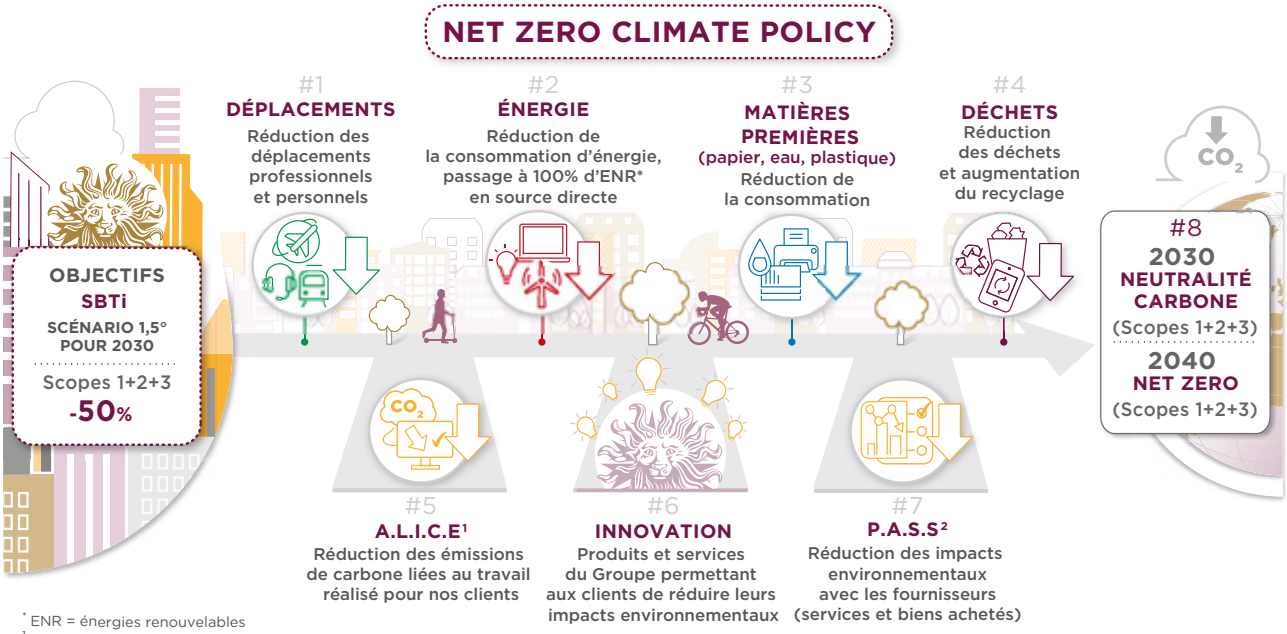
4.3.2 Politique environnementale

Depuis 2019, Publicis Groupe a accéléré son programme environnemental afin d'être plus efficace en matière de réductions des emissions carbone après avoir réduit régulièrement ses principaux impacts environnementaux depuis 15 ans, et atteint ses objectifs initiaux pour 2020 et 2030. Publicis Groupe a démarré un nouveau cycle d'actions, en rehaussant ses ambitions et en s'engageant volontairement dans une démarche vérifiée par SBTI (Science Based *Targets Initiative)* pour 2030. La trajectoire retenue est celle de l'Accord de Paris et d'un scenario à 1.5°C.

À l'issue de la COP26 et de la révision méthodologique de SBTI, Publicis Groupe a re-soumis en janvier 2022 ses objectifs pour 2030 *(Near-Term)* en intégrant les nouveaux éléments attendus, les faisant évoluer vers l'objectif de réduction de 50 % des impacts des scopes 1+2+3. Parallèlement, des objectifs pour 2040 *(Long-Term)* ont été soumis et portent sur la réduction de 90 % des impacts. Cette projection intègre le fait que des innovations de rupture, technologiques et opérationnelles – encore inconnues du marché – seront mises en œuvre au cours des prochaines années.

Prenant en compte cette accélération et la détermination de l'entreprise, la politique environnementale « Consommer Moins et Mieux » évolue et devient *"Zero Impact Climate Policy"* afin d'intégrer les nouveaux objectifs.

La politique environnementale s'appuie sur une SME (Système de Management Environnemental) en place depuis ces dernières années et aligné avec la norme volontaire ISO 14001, avec des objectifs précis, un reporting annuel avec des données quantitatives et qualitatives (via HFMCSRGRI, NAXOS…), des outils propriétaires (A.L.I.C.E, P.A.S.S…) destinés à améliorer sans cesse les mesures en place et à innover tant en termes de métiers qu'avec les fournisseurs. Ce SME s'applique à la totalité des filiales; il est piloté par la Direction RSE du Groupe, sous la supervision de la Secrétaire générale, membre du Directoire, et fait l'objet d'améliorations continues.



* ENR = énergies renouvelables
[1] A.L.I.C.E : Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions
[2] P.A.S.S : Publicis Groupe Providers Platform for a self-Assessment for a Sustainable Supply-chain

La politique "*Zero Impact Climate Policy*" est structurée autour des 8 points suivants :

1. **Réduction des transports** (notamment aériens) et de leurs impacts grâce au recours au télétravail et à l'usage des outils téléconférence ; encouragements en faveur des modes de transports moins émetteurs (type transports en communs, « *Green cabs* », voitures de service et de fonction électriques, hybrides, plus petites...) ou de solutions alternatives de mobilité (vélo) ;
2. **Réduction de la consommation d'énergie et basculement vers 100 % d'énergies renouvelables en source directe**, et amélioration de l'efficacité énergétique (en cherchant à limiter les impacts liés à l'électricité, au chauffage et à l'air conditionné) ;
3. **Réduction des consommations des ressources naturelles et des matières premières** (principalement papier, eau, plastiques). Le plan mondial engagé début 2020 pour éliminer de toutes les agences les plastiques à usage unique *(Zero Single Use Plastic)* afin de se conformer rapidement aux objectifs du plan voté par le Parlement Européen reste une priorité ;
4. **Réduction du volume des déchets** : systématisation des filières de recyclage notamment pour les produits électronique & IT (DEEE ou WEEE), et gestion organisée des déchets non dangereux (le Groupe n'opère pas de déchets dangereux) ;
5. **Réduction des impacts des campagnes et des projets réalisés pour les clients** : le Groupe a créé une plateforme interne d'évaluation des impacts **A.L.I.C.E** *(Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions)*, qui permet de mesurer et de trouver des options moins impactantes (voir chapitre 4.2.2) ;
6. **Innovation produits et services** au niveau des agences, voire des pays, avec des solutions nouvelles proposées aux clients pour accompagner leur transition énergétique et écologique. En 2021 Publicis Sapient a déployé sa solution eMission permettant à ses clients du secteur de l'énergie de suivre en temps réel leurs émissions et de les piloter beaucoup plus efficacement ;
7. **Réduction des impacts liées aux biens et services achetés :** cela se traduit par un engagement accru des fournisseurs autour de la trajectoire de l'Accord de Paris et du scenario 1.5°, grâce à une autoévaluation de leur démarche RSE et environnementale à travers la plateforme interne **P.A.S.S** (*Publicis Groupe Providers' Platform for a self-Assessment for a Sustainabile Supply chain*) ou à travers une évaluation RSE externe validé par un tiers indépendant (Ecovadis ou autres) portant sur les actions prises pour lutter contre le changement climatique (voir chapitre 4.2.7) ;
8. **Neutralité carbone pour l'ensemble du Groupe dès que possible avant 2030**, les options de se procurer des RECs *(Renewable Energy Certificates)* ou des VCCs *(voluntary carbon credits)* pour compenser les impacts incompressibles étant celles du dernier recours, ou pour faire face à une insuffisance locale du marché des énergies renouvelables par exemple. L'objectif **Net Zero fixé à 2040** implique une réduction de 90 % des émissions carbone et un plan de décarbonation.

Le tableau de synthèse des données clés se trouve en fin de chapitre.

4.3.3 Éco-conception : Formation des salariés aux enjeux environnementaux

Les collaborateurs sont régulièrement informés localement dans chaque agence des progrès réalisés. Des actions conjuguées entre les équipes des services généraux et des volontaires mobilisés au sein des agences, sont menées tout au long de l'année. En fonction de l'actualité, des campagnes d'information interne permettent de maintenir le niveau de sensibilisation et de suivre les progrès accomplis (moindre consommation d'électricité, réduction de la consommation de papier, meilleure valorisation des déchets, partenariats pour du recyclage ou seconde vie des objets. Depuis près de 15 ans, des "Green Teams" sont en place dans de très nombreuses agences; elles sont au coeur des actions locales permettant de sensibiliser chacun au plus près de ses activités quotidiennes.

Le déploiement d'A.L.I.C.E a été l'occasion de multiples sessions de travail avec de nombreuses équipes en fonction de leurs enjeux métiers et des clients avec lesquels ils travaillent, conduites par le département RSE du Groupe. Chaque pays ensuite a mis en place des ateliers et groupes de travail afin de familiariser les salariés de manière approfondie et d'intégrer des éléments contextuels ou juridiques particuliers. Le programme déployé par la France *We are Positivers* est exemplaire d'une détermination à former 4 500 salariés à l'éco-conception dans le cadre du programme #NIBI (*No Impact for Big Impact*).

Prodigious France a été désignée en 2021 Agence N°1 au classement du 10ème baromètre annuel PAP50, sur la politique papier des entreprises grâce à une approche responsable construite ces dernières années, depuis le sourcing des papiers (NFC, PEFC, écolabel...) jusqu'au recyclage de tous les papiers avec des partenaires spécialisées.

L'éco-conception est au cœur de l'élaboration d'une campagne pour un client dans un grand nombre d'agences du Groupe. Les équipes sont à la recherche de partenariats afin de bâtir des projets plus durables grâce à des logiques nouvelles comme celles de l'économie circulaire ou de l'économie de partage. Des approches d'éco-conception et d'évaluation sont testées, et donnent des résultats convaincants comme en témoigne le projet Razoscan. Ces démarches volontaires permettent d'associer les clients, les fournisseurs et des partenaires et de donner aux salariés la capacité d'agir concrètement. Par exemple, la mobilisation de Publicis UK au moment de la COP26 à Glasgow a eu un effet d'entrainement auprès des salariés britanniques durant toute l'année pour et mieux comprendre les enjeux environnementaux de nos métiers et trouver des solutions opérationnelles.

4.3.4 Consommations et impacts

Les impacts négatifs du Groupe pris en compte dans le calcul des émissions de gaz à effet de serre proviennent, par ordre d'importance :

1. Les déplacements estimés à 168 564 000 km (calcul des déplacements professionnels + personnels [domicile/travail]). En raison des multiples restrictions de déplacement, 2021 est marquée par une très forte diminution des vols professionnels et par le basculement généralisé vers les outils collaboratifs de travail à distance (vidéo & voix). Les trajets domicile-travail ont également été très réduits du fait du télétravail.

   Pour ce qui est des véhicules de fonction, le Groupe a adopté les objectifs européens, à savoir des émissions de CO_2 inférieures à 95 gr en 2021). Enfin les pratiques individuelles commencent à changer de manière significative avec des demandes de véhicules hybrides, voire tout électriques ;
2. L'énergie consommée estimée à 108 136 700 kWh. **Les énergies renouvelables représentent 38,8 %** de la consommation totale (sur la base des certifications données par les fournisseurs d'électricité). La consommation d'électricité a été réduite fortement dans certaines entités en raison du nombre d'équipes travaillant à domicile. Les efforts se poursuivent en matière d'efficacité énergétique et de bonnes pratiques (politique du *switch off* des ordinateurs, des machines telles que les imprimantes et des lumières les nuits et week-ends) :
   a. ***Data centers*** : le travail d'optimisation et de rationalisation des serveurs est permanent, ainsi que la consolidation des applications incluant les produits et services digitaux réalisés pour les clients. Ce travail se fait avec des partenaires du Groupe afin de suivre de manière homogène les résultats. Les efforts se poursuivent dans tous les pays depuis 2016, chaque année ce sont des économies de 10 à 12 % qui sont réalisées sur la consommation des serveurs en Amérique du Nord et en Europe.
   b. ***Audits énergétiques*** : en application de la directive 2012/27/UE, les agences en Europe réalisent des audits énergétiques permettant de déterminer des plans de progrès pour les années à venir (amélioration des installations ou du renforcement des éco-gestes individuels et collectifs par exemple). Au siège à Paris, on a constaté une amélioration de l'efficacité énergétique de 15 % sur l'électricité et sur le chauffage ;
3. Les immobilisations (bâtiments, matériels de bureau incluant les équipements IT, serveurs...). Le Groupe cherche à utiliser les solutions issues du *Green IT* permettant de travailler avec des ordinateurs plus économes, des logiciels et de programmes plus vertueux ;

4. La **consommation de papier** : 232 tonnes ont été consommées dont 75 % des volumes sont certifiés ou normés (FSC, PEFC ou autres labels) tout comme le sont les consommables (cartouches, fournitures…). Depuis des années, la politique « zéro papier » a été encouragée partout. Le déploiement de dispositifs comme *Follow Me* permet de choisir l'imprimante en fonction des types de documents à imprimer et d'enclencher l'impression uniquement par badge ;
5. La **consommation d'eau** estimée à 407 169 m^3 – soit 4,68 m^3 per capita. Les agences sont locataires dans des immeubles qui sont approvisionnés en eaux par les dispositifs locaux. Les principales améliorations portent sur les sanitaires *(sensors)* et l'intervention rapide dès la détection de la moindre fuite d'eau. Les approvisionnements sont issus des systèmes municipaux de distribution d'eau ou des opérateurs privés, dans le cadre de contrats à long terme passés avec les gestionnaires des immeubles. L'objectif est de réduire la consommation d'eau dans toutes les agences ;
6. Le volume des **déchets recyclés non dangereux** est estimé à 1 331 tonnes. L'essentiel de ces volumes est constitué de papiers et cartons. Ils sont traités dans des filières de recyclage avec traçabilité (certaines agences ayant depuis plusieurs années une traçabilité en place pour 100 % des volumes). Le Groupe ne gère pas de déchets dangereux ou toxiques compte tenu de ses activités de services. Début 2020, le Groupe a lancé un plan mondial de lutte contre le plastique à usage unique, l'objectif étant d'atteindre sa disparition dans toutes les entités. Même si la pandémie a amené un usage accru d'éléments de protection individuelle à usage unique, la majeure partie des fournitures de bureau avec du plastique ont été éliminées. Les déchets électroniques sont repris dans les filières locales DEEE ou *WEEE*, ou dans le cadre des contrats de reprise de matériels IT, permettant aussi une seconde vie pour ces matériels encore utilisables ;
   a. en matière d'**économie circulaire**, les agences se sont engagées volontairement depuis plus d'une dizaine d'années à promouvoir les supports issus de papiers, plastiques, tissus et autres matériaux recyclés, que cela soit pour des éditions sur papier ou pour des évènements et manifestations éphémères, en travaillant avec des fournisseurs garantissant ces matières premières issues du recyclage (voir l'exemple de Publicis Live à travers ses *Sustainability Guidelines* partagées avec les fournisseurs intervenant sur différents evenements) ;
   b. la question du **gaspillage alimentaire** est suivie depuis plusieurs années. Dans toutes les agences, les collaborateurs doivent réduire le gaspillage du quotidien et renforcer les logiques de partage, afin de lutter contre la précarité alimentaire. Par exemple, en fin d'après-midi, des collaborateurs peuvent récupérer à la cafétéria *(kitchen, coffee room)* des surplus alimentaires intacts issus de réunions. En France, Sodexo, partenaire du Groupe notamment sur les sites des Champs-Élysées et de Bastille, est très actif tant dans sa propre chaîne de production (de l'amont à l'aval) que dans sa communication sur les enjeux du gaspillage auprès des salariés-clients des restaurants d'entreprise. En 2021, les cantines ont été ouvertes quelques semaines ou mois en fonction de l'évolution des contraintes sanitaires et des jauges autorisées dans les établissements.

Le Groupe défend une alimentation responsable, équitable et durable, prioritairement locale et soucieuse du bien-être animal, comme en témoignent plusieurs projets réalisés avec différents clients (voir www.publicisgroupe.com, section RSE).

Focus sur l'immobilier

Les enjeux environnementaux sont pris en compte dès la phase amont d'un projet par la Direction de l'immobilier du Groupe, qu'il s'agisse de travaux d'aménagements pour les agences ou lors de la recherche de nouveaux locaux. L'objectif est de privilégier des espaces fonctionnels répondant à des critères de performance énergétique et environnementale, sachant que la surface totale des bureaux a été réduite de 35 % depuis 2018. Chaque année, des exemples de bonnes pratiques sont échangés entre les différents responsables de l'immobiliers des pays afin d'anticiper les besoins pour les prochains locaux :

- certification du bâtiment (LEED, BREEAM, HQE, Energy Star…) ; comme à Boston, New-York, Chicago, Los Angeles, Gurgaon, Bangalore, Shanghai, Paris ou Londres ;
- sélection du fournisseur d'énergie et du mix énergétique incluant des énergies renouvelables (ENR). Quelques agences sont déjà à 100 % d'ENR ;
- installations électriques économes et gestion régulée du chauffage et de l'air conditionné ;
- suivi des consommations d'eau et des autres fluides utilisés (air conditionné) ;
- matériaux biosourcés pour les aménagements intérieurs et la décoration ;
- dispositifs de tri des déchets et filières de recyclage effectives (tracées et prouvées).

Depuis deux ans, avec les nouvelles organisations du travail et l'importance prise par le télétravail *(WFH)* et la flexibilité que cela donne en termes d'occupation physique des espaces, le Groupe a passé en revue les surfaces immobilières occupées dans un très grand nombre de villes afin de poursuivre ses objectifs d'optimisation dans le cadre du plan *All in One* regroupant plusieurs agences dans un même immeuble.

4 agences sont certifiées ISO 14001 (Royaume-Uni, Inde…).

Protection de la biodiversité

La protection de la biodiversité est abordée de manière locale, en fonction de l'environnement immédiat de chaque agence et sa capacité réelle d'influence et d'action. En France, le Groupe poursuit le développement de son rucher réparti sur trois sites : Champs-Élysées, Bastille, Gambetta. Des collaborateurs sont formés chaque année pour accompagner le suivi des ruches. Outre le soutien à la filière apicole française, un partenariat a été établi avec l'association Apiflordev qui lutte contre la pauvreté en Afrique : 100 % du miel des ruches parisiennes sert à financer l'installation de ruches, indispensables pour la biodiversité locale et d'un point de vue social.

Au Costa Rica, Re:Sources demeure un modèle d'approche volontariste avec un plan engageant les salariés dans un programme de compensation carbone qui favorise la biodiversité locale, en préservant la faune et la flore tropicale dans des forêts protégées.

La protection de la nature ou de la planète fait l'objet de campagnes *pro bono* ou d'activités de bénévolat au bénéfice d'associations de l'environnement et de défense des ressources naturelles (dont végétales et animales) dans de nombreux pays.

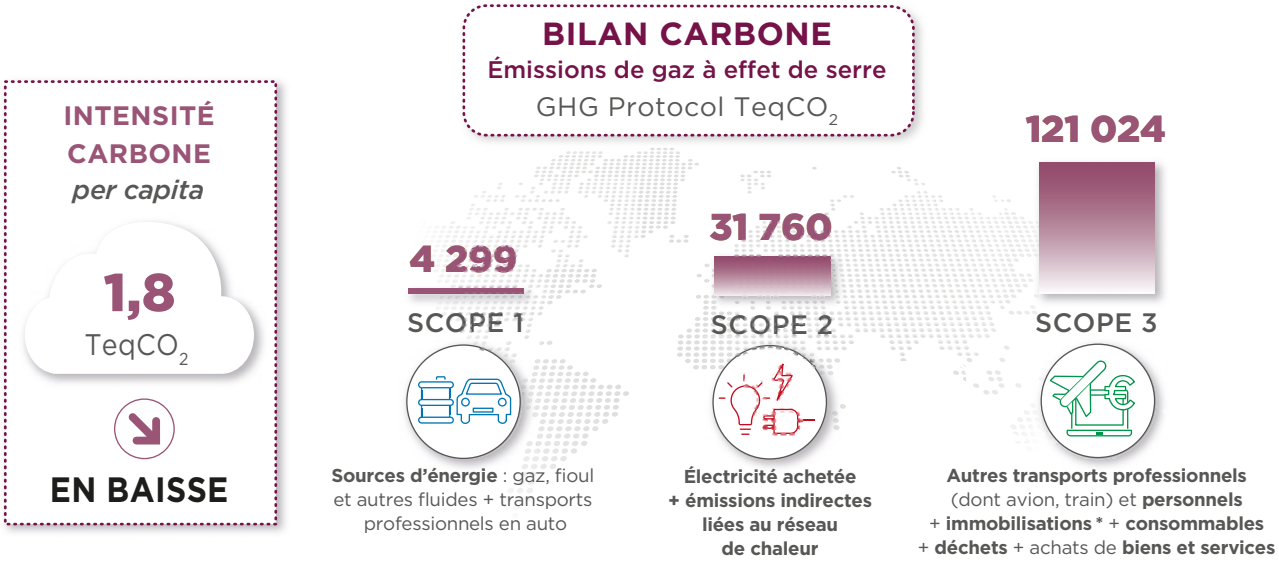
4.3.5 Bilan des émissions de gaz à effet de serre (GES)

Pour la 13e édition, le bilan des émissions de gaz à effet de serre (GES) suit la méthode du *GHG protocol* ; il a été calculé avec l'appui de Bureau Veritas Exploitation pour le traitement des données recueillies par toutes les entités du Groupe soit 99 % des effectifs (marge d'erreur de 20% maximum).

Les données 2021 prennent en compte les nouveaux facteurs d'émission mis à jour issus de la Base Carbone® gérée par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME, accessible sur www.basecarbone.fr) ; ces facteurs d'émission sont exigés par le Ministère Français de la Transition écologique et solidaire pour le Bilan GES.

Le total des scopes 1+2+3 en 2021 est de 157 083 TeqCO_2, soit une intensité carbone de 1,8 TeqCO_2 *per capita*.

Ce bilan des émissions 2021 ne prend pas encore en compte les eventuelles émissions liées au télétravail, des points méthodologiques nécessitant encore des travaux internes.



* immeubles, matériels informatiques et bureautiques

4.3.6 Actions de réduction et de compensation

Les investissements permettant les opérations de réduction et de compensation sont pilotés par la Direction de la RSE du Groupe, afin de concentrer les efforts sur des projets audités par des tiers et disposant de certification reconnues telles que *Gold Standards for the UN SDGs, VCS - Verified Carbon Standard et CCBA - Climate, Community & Biodiversity Alliance.* Publicis Groupe est accompagné dans ces projets par un cabinet externe, afin de valider la robustesse des projets retenus et de suivre leur évolution dans le temps. Cette approche centralisée et rigoureuse permet aussi de travailler sur un futur prix interne de carbone.

4.3.6.1 Réduction

En matière d'énergies renouvelables, l'objectif du Groupe est de parvenir à 100 % d'ENR en source directe. Cependant, certains marchés ne sont pas encore suffisamment matures ou parfois la réglementation locale ne permet pas encore de changer de fournisseur d'énergie. Afin d'accélérer cette mutation, une fois connu la progression des ENR en source directe, le Groupe procède chaque année à des achats de REC*s (Renewables Energy Certificates*) ou GO (Garanties d'Origine) afin de réduire l'impact du volume de l'énergie consommée non issue de sources renouvelables, et cela dans les premiers pays en termes d'effectifs : États-Unis, Inde, Royaume-Uni, France, Canada et Chine.

Pour ce qui est de la réduction des impacts du scope 3, le chantier a débuté début 2021 avec une sélection de grands fournisseurs déjà actifs en matière de réduction de leurs propres impacts. Publicis Groupe a choisi de ne pas prendre en compte dès 2021 les premiers éléments encourageants recueillis afin d'approfondir la méthode d'analyse et de traçabilité, les fournisseurs n'étant pas du tout au même stade d'avancement.

4.3.6.2 Compensation Carbone

Publicis Groupe s'est engagé en 2020 dans un projet pluriannuel de 5 ans de compensation de ses émissions carbones; il comprend :

- à 90% le programme Gandhi, en achetant de Crédits Carbone Volontaires (CCVs) finançant le déploiement de parcs éoliens dans trois régions indiennes : Gujarat, Karnataka, Maharashtra, avec un fort impact social, autour de l'éducation des enfants et l'émancipation économique des femmes. Ce projet est aligné avec les Objectifs de Developpement Durables des Nations Unies (ODDs) N°7, 8 et 13 ;
- à 10% des CCVs issus du projet forestier au Pérou, *Madre de Dios*, permettant la protection de la forêt primaire et de sa biodiversité. Ce projet est aligné avec les ODDs N°8, 13 et 15.

Ces différentes actions de réduction et de compensation permettent à Publicis Groupe d'atteindre **une neutralité carbone pour les scopes 1+2 en 2021** (comme en 2020), conformément aux exigences de l'Accord de Paris.

Publicis Groupe suit également l'évolution des premières forêts auxquelles il a participé dès 2008, situées notamment au Cameroun, avec à l'époque, le financement de la plantation de 6 000 arbres pour préserver la Forêt de Sanaga, entre Douala et Yaoundé.

4.3.7 Indicateurs consolidés

L'évolution des données sur plusieurs années est accessible sur le site du Groupe, section RSE dans la partie *CSR Smart data*.

Indicateurs	*Unité*	2019	2020	2021	Objectifs 2030 (1)
Effectifs Groupe	*Nombre*	83 235	79 051	88 531	
Scope 1	*TeqCO₂*	9 895	7 531	4 299	**- 50 %**
Scope 2 *"Location Based"*	*TeqCO₂*	56 018	48 883	41 185	**- 50 %**
Scope 2 *"Market Based"*	*TeqCO2*	55 885	40 743	30 808	
Scope 2 lié à la consommation de vapeur, chaleur	*TeqCO2*	1 660	1 135	952	
Scope 3 Total	*TeqCO₂*	250 236	140 622	121 024	**- 50 %**
Scope 3 par catégories GHG Protocol (2)	*TeqCO₂*				
Produits et services achetés	*TeqCO₂*	53 655	52 418	52 859	
Biens immobilisés	*TeqCO₂*	3 357	6 634	5 838	
Émissions liées aux combustibles et à l'énergie (non inclus dans le scope 1 ou le scope 2)	*TeqCO₂*	18 599	11 099	8 889	
Déchets générés	*TeqCO₂*	868	82	153	
Déplacements professionnels	*TeqCO₂*	71 992	20 730	13 237	
Déplacements domicile-travail	*TeqCO₂*	53 860	15 786	5 023	
Actifs loués en amont	*TeqCO₂*	33 906	33 871	35 026	
Total des Scopes 1 + 2 *"Market Based"* + 3	*TeqCO₂*	316 149	188 299	157 083	
Consommation d'électricité	*MWh*	158 522	125 655	108 137	
Intensité énergétique per capita	*MWh*	1,9	1,6	1,2	
Énergie renouvelable (hors RECs)	*MWh*	49 506	42 081	41 965	
Proportion d'ENR en source directe	*%*	31,3	33,5	38,8	**100 %**
Proportion d'ENR en source directe + RECs	*%*	-	83,6	86,1	
RECs achetés (MWh)	*MWh*	-	71 379	51 188	
Emissions compensées par l'achat de CCVs	*TeqCO₂*	-	28 878	22 176	
% réduction des emissions des Scopes 1 + 2(3)	*%*	-	26,7	46,6	
% réduction des émissions du Scope 3(3)	*%*	-	43,8	51,6	
Intensité Carbone *per capita*	*TeqCO₂*	3,45	2,4	1,8	
Intensité Carbone par chiffre d'affaires	*TeqCO₂ /M€*	32,2	19,3	14,8	
Consommation d'eau	*m³*	727 200	506 374	407 169	
Dont Eau *per capita*	*m³*	8,8	6,4	4,7	
Volume total de déchets non recyclés	*tonnes*	2 617	907	1 467	
Volume total de déchets recyclés	*tonnes*	2 211	891	1 331	
Dont déchets recyclés *per capita*	*tonnes*	0, 02	0,01	0,01	
Consommation de papier	*tonnes*	610	257	232	
Dont papier certifié FSC, PEFC, éco-labels	*%*	80	68	75	
Dont papier *per capita*	*tonnes*	0,007	0,003	0,002	
Total de kilomètres parcourus (déplacements professionnels et trajets domicile – travail)	*milliers km*	990 000	288 965	168 564	
Dont déplacements *per capita*	*milliers km*	11,9	3,65	1,94	
Voyages professionnels	*milliers km*	507 780	112 535	72 022	
Domicile – travail	*milliers km*	482 220	176 430	96 542	

(1) SBTI: suite au changement méthodologique de novembre 2021, les objectifs du Groupe ont été resoumis : -50% de réduction des scopes 1+2+3 & objectif de Neutralité Carbone pour 2030. Un objectif Net Zero a été fixé pour 2040.
(2) GHG Protocol pour Green House Gas Protocol
(3) Par rapport à 2019

4.4 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Au regard des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, le Groupe évalue sa contribution sur neuf d'entre eux (en couleur pleine) car alignées avec la stratégie de l'entreprise.

ODD	Parmi les objectifs-cibles suivis	Actions mises en place et dispositifs	Évolution des indicateurs
ODD 3 – Bonne Santé et Bien-être	• Assurer une protection médicale aux salariés • Veiller au bien-être des équipes sur leur lieu de travail en agence	Après deux années de pandémie, toutes les agences du Groupe ont amélioré significativement leur plan local de prévention et soutien en faveur de la santé physique et mentale, afin d'aider au mieux les salariés. La couverture de soins a été enrichie de même que l'accès gratuit à de nouveaux services en ligne et différentes formules d'accompagnement personnalisé.	100 % des salariés ont accès aux actions de prévention santé.
ODD 4 – Éducation de qualité	• Faciliter l'accès équitable à la formation • Veiller à l'employabilité des salariés • Améliorer le niveau de compétences et des expertises	En écho au mouvement Black Lives Matter aux États-Unis en 2020, plusieurs pays ont activé des plans d'action volontaristes en faveur de populations ou communautés moins favorisées. L'objectif est de recruter des profils plus diversifiés en termes d'origines et de parcours, et de mieux fidéliser les talents dans l'entreprise. Avec Marcel Classes accessible 24/7 en 13 langues, tous les salariés ont accès aux formations.	82 % des salariés formés. Plus de 1 670 000 heures de programmes ont eu lieu (23,4h *per capita*)
ODD 5 – Égalité entre les sexes	• Approche volontariste en faveur de la diversité des équipes • Engagement pour l'égalité hommes-femmes • Poursuivre de la lutte contre toutes les formes de discriminations	La réaffirmation de la politique « Zéro Tolérance » à l'égard des discriminations sous toutes leurs formes, du harcèlement moral, sexuel et des conduites inappropriées, est constante. La formation aux biais inconscients généralisée devient obligatoire. Avec Career Settings, le Groupe dispose d'un outil de pilotage plus précis pour suivre son évolution démographique et sociale. La diversité, l'équité et l'inclusion sont au centre des actions des équipes Talents/RH et DEI.	41.1 % de femmes dirigeants-clés (Objectif 2020 atteint) Objectif 2025 : 45 % de femmes dirigeants-clés
ODD 8 – Travail décent et croissance économique	• Participer à la création d'emplois directs • Veiller à une réelle égalité des chances	Le Groupe emploie directement **88 531 salariés** dans le monde, représentant une charge de personnels de 6 639 millions d'euros. Le principe d'égalité des chances – *Equality of chance* (ou *Rooney Rule*) a été renforcé dans les plans d'action en faveur de la diversité (recrutement, promotion, succession…). Les actions propriétaires comme le 12e MCTP *(Multicultural Talent Pipeline)* aux États-Unis, *Publicis Tracks* et *Open Apprenticeship en Europe,* ont été étendus.	Effort soutenu en matière d'égalité des chances pour recruter et promouvoir des profils plus variés

ODD	Parmi les objectifs-cibles suivis	Actions mises en place et dispositifs	Évolution des indicateurs
ODD 10 – Inégalités réduites	• Lutter contre le travail forcé, le travail des enfants, la traite des êtres humains, en y associant les fournisseurs	Publicis Groupe fut le premier groupe de communication signataire du Pacte Mondial des Nations Unies en 2003, et a signé les sept WEPs (UN Women). Réaffirmation d'un attachement aux luttes contre le travail forcé, le travail des enfants, la traite des êtres humains et l'esclavage moderne. Le plan de vigilance permet de suivre ces sujets en interne comme en externe auprès des fournisseurs. Renforcement du suivi RSE des fournisseurs locaux avec l'utilisation de P.A.S.S.	90 % des fournisseurs stratégiques évalués par un tiers expert. + 170 fournisseurs locaux autoévalués via P.A.S.S
ODD 12 – Consommation et production responsable	• Participer à la prise de conscience des enjeux de développement durable • Faire évoluer les comportements vers une consommation plus durable	Accompagner nos clients dans leurs projets de développement durable fait partie intégrante de l'offre de services, afin d'encourager les changements de comportements des consommateurs, clients-citoyens de plus en plus exigeants sur ces sujets. Sensibilisation interne accrue des salariés dans de nombreux pays, sur les bonnes pratiques et éco-gestes afin de réduire tous nos impacts directs. 500 salariés formés sur A.L.I.C.E.	Démarrage de la plateforme A.L.I.C.E avec une douzaine de clients. Objectifs 2030 validés par SBTi (Scenario 1.5°C)
ODD 13 – Mesures pour la lutte contre le changement climatique	• Réduire les consommations et les impacts directs • Participer à la préservation des ressources naturelles	La politique environnementale du Groupe « Net Zero Climate Policy » évolue et prend en compte les nouveaux objectifs de réductions des impacts pour 2030 et 2040. En rejoignant SBTi *(Science Based Targets Initiative)*, le Groupe a défini ses objectifs pour 2030, en suivant le scénario à 1.5°C pour atteindre la neutralité carbone pour les scopes 1+2+3 dès que possible avant 2030, et un objectif de passer à 100 % ENR en source directe avant 2030.	Objectif 2030 : réduction de 50 % des scopes 1+2+3, et Neutralité Carbone. Objectif 2040 : réduction de 90% des scopes 1+2+3, et Net Zero
ODD 16 – Paix, justice et institutions efficaces	• Promouvoir l'état de droit • Lutter contre la corruption	Le Groupe est un défenseur des droits de l'Homme et des libertés individuelles fondamentales. Parmi les principes éthiques du Groupe, la lutte contre la corruption, contre la fraude et contre les conflits d'intérêts, ont toujours été centraux, comme le principe « Zéro Tolérance » à l'égard de toute forme de discrimination, harcèlement ou violence. La formation des équipes aux évolutions légales est clé. Le Plan de vigilance permet d'étendre le suivi RSE aux fournisseurs du Groupe et des agences.	Rapport et plaidoyer du *Women's Forum* en mai 2021 pour le G20 : A *She-Covery for All : Towards the Zero Gender Gap.*
ODD 17 – Partenariats pour la réalisation des ODD	• Poursuivre les coopérations avec les différentes organisations en mettant nos compétences à leur service • Faire rayonner des projets à impacts positifs	Publicis Groupe suit chaque année à quels ODD se rapportent les projets qu'il soutient d'une manière ou d'une autre, et ce, dans tous les pays. Le Groupe participe à différentes initiatives pluri-entreprises comme les *Daring Circles* du *Women's Forum* qui agissent en faveur des ODDs (N° 4, 7, 8, 10, 12, 13, 15, 16, 17), ou *Alliance4Youth* initié par Nestlé (ODDs N°4, 5, 8 et 10).	440 campagnes *pro bono* et bénévolat soutenant les ODDs.

4.5 ÉVALUATIONS ET PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

La performance extra-financière de Publicis Groupe s'améliore chaque année, illustrant les progrès accomplis dans les différents registres, comme en témoignent les notes obtenues fin 2021 auprès de 10 agences de notation extra-financière (voir www.publicisgroupe.com) et parmi lesquelles le Groupe occupe la première place de son secteur chez huit d'entre elles.

Publicis Groupe est retenu dans plusieurs indices ESG parmi lesquels : FTSE4Good, Euronext VigeoEiris, Ethibel Sustainability Index Excellence Europe, ECPI Index, et fait l'objet d'évaluations annuelles par de nombreux autres organismes comme le Bloomberg GEI Index, Equileap, Ethics & Boards... Les détails sont sur le site du Groupe, www.publicisgroupe.com, section CSR Smart Data.

4.6 MÉTHODOLOGIE DU REPORTING ESG

Périmètre et process

Le reporting RSE/ESG repose sur des indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux recueillis dans 772 entités du Groupe, et depuis 2009, avec un taux de couverture de 99 % des effectifs du Groupe. Le périmètre du reporting RSE et non-financier est aligné sur celui du reporting financier consolidé comprenant toutes les filiales détenues à plus de 50 % par le Groupe et les entités pour lesquelles le Groupe a le contrôle opérationnel. Trois indicateurs font l'objet de taux de couverture inférieurs, les exclusions étant liées à l'absence de données sur ces sujets de la part des filiales :

- Absentéisme : taux de couverture de 93 % des effectifs ;
- Evaluations : taux de couverture de 82 % des effectifs ;
- Eléctricité : taux de couverture de 96 % des effectifs ;
- Janus : taux de couverture de 98 % des effectifs
- Eau : taux de couverture de 90 % des effectifs ;
- Déchets : taux de couverture de 82 % des effectifs ;
- Papier : taux de couverture de 97 % des effectifs ;
- Formation : taux decouverture de 97 % des effectifs.

Le reporting RSE 2021 porte sur la période du 1er janvier au 31 décembre 2021 et repose sur un rythme annuel.

Les données quantitatives sociales, sociétales et environnementales sont collectées en suivant les processus et les règles de contrôle du reporting financier *via* un module dédié (HFMCSRGRI) intégré au système d'information financier et à ses processus spécifiques de vérification, contrôle et validation. Ces données sont placées sous la responsabilité des Directeurs financiers des agences et pays.

Les informations quantitatives sociales sont désormais collectées via *Career Settings*, le système de reporting des ressources humaines (HRIS – *Human Resource Information Système*). Ce système est placé sous la responsabilité des Chief Talent Officer (CTOs ou Responsables des Ressources Humaines) des agences et des pays, en charge de la vérification des données.

Les informations qualitatives sociales, sociétales et environnementales sont collectées *via* une plateforme interne dédiée NAXOS, accessible à toutes les agences. Le volet qualitatif est placé sous la responsabilité des Chief Talent Officers des agences et des pays, qui valident les contenus partagés sélectionnés.

HFMCSRGRI et NAXOS sont interfacés pour des raisons de cohérence et de contrôle de matérialité. Les définitions et méthodes de calcul sont alignées avec le référentiel GRI, et sont détaillées dans la section CSR Smart data.

Le périmètre des impacts calculé dans les émissions de gaz à effet de serre comprend l'entreprise et toutes ses filiales (100 %), ainsi qu'une partie des externalités liées aux activités digitales pour les clients (ex : les serveurs) ou celles liées aux déplacements personnels des collaborateurs en dehors des périodes de confinement, et intègre l'essentiel des fournisseurs directs.

Exclusions : comme chaque année, les filiales acquises à compter du 1er juillet 2021 ne sont pas comprises dans le reporting RSE/ESG 2021 ; elles le seront dans le reporting 2022.

Gouvernance de la RSE et process du reporting ESG

Depuis mai 2021, le Conseil de surveillance s'est doté d'un comité ESG. Présidé par Mme Suzan LeVine, il s'est réuni deux fois en 2021 (voir chapitres 3.1.2.4 et 3.1.2.9 du présent document). La RSE est sous la responsabilité de la Secrétaire générale du Groupe, membre du Directoire. Les sujets RSE sont examinés par le Directoire à travers le suivi trimestriel des indicateurs démographiques, sociaux et de diversité. Certains sujets autour des talents et de la diversité sont abordés régulièrement au cours des réunions du Conseil de surveillance.

Une synthèse des indicateurs clés RSE ou ESG est présentée chaque année à l'Assemblée générale des actionnaires.

La Direction de la RSE pilote un CSR *Steering Committee* interne regroupant les principales fonctions corporate du Groupe (finances, RH, audit, juridique, achats, risk management…). Le *CSR Steering Committee* est partie prenante d'un travail de fond autour du reporting intégré. Le département RSE du Groupe travaille en mode projet avec de nombreuses équipes dans le monde. Selon une double logique : *push* afin d'aider des initiatives internes à se mettre en place et de faire progresser certains sujets, et *pull*, avec le pilotage complet du reporting extra-financier.

Les équipes du Contrôle interne et de l'Audit interne vérifient, dans le cadre de leurs travaux tout au long de l'année, que les agences appliquent correctement les processus du reporting RSE et disposent d'un suivi historique des données et informations.

Le reporting RSE se fait au niveau de chaque entité du Groupe avec l'aide des *CSR Champions* en agence et l'appui des équipes des centres de services partagés (Re:Sources) étroitement associées dès l'amont du reporting. Le guide interne intitulé *2021 CSR Reporting Guidelines* est mis à jour chaque année ; il définit l'ensemble du processus de collecte et de validation aux différents niveaux requis, ainsi que le contenu et définitions des différents indicateurs (plus de 90 indicateurs quantitatifs et qualitatifs). Ce document est diffusé à un groupe projet transversal comptant une centaine de personnes et aux 1 000 contributeurs lors des sessions en ligne qui ont accompagné la préparation entre octobre 2021 et janvier 2022. Dans le cadre de son processus de vérification et de contrôle des données (de chaque indicateur par agence), la Direction de la RSE du Groupe interagit directement avec toutes les entités locales durant la phase finale de consolidation.

Toutes les données quantitatives et les informations qualitatives sont contrôlées et analysées par la Direction de la RSE du Groupe qui réalise le reporting consolidé portant sur la totalité du Groupe. Les auditeurs de Bureau Veritas ont réalisé **108 audits** dits « sur site » dans les agences, mais réalisés à distance en raison des dispositions sanitaires locales : États-Unis, Colombie, Costa-Rica, Allemagne, Royaume-Uni, France, Inde et Chine, ainsi que : Australie, Brésil, Canada, Espagne, Italie, Pologne, Russie, Mexique, Singapour, soit 17 pays représentant **55,68 % des effectifs totaux**. La totalité du rapport RSE est vérifiée par les auditeurs externes (voir « Avis » au chapitre 4.9) conformément aux exigences réglementaires : ils contrôlent les données quantitatives et qualitatives consolidées au travers de centaines de contrôles aléatoires effectués parmi toutes les entités du Groupe. Leur analyse porte aussi sur les process et les explications apportées, ainsi que sur la cohérence de l'ensemble de l'exercice.

Référentiels

Le reporting extra-financier a été établi en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, et en référence aux articles L. 205-101-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 relatifs aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, et sur les modalités de vérification. Le reporting prend en considération plusieurs directives européennes (*European Climate Taxonomy, Non-Financial Reporting Directive & Corporate Sustainability Reporting Directive, Sustainabile Finance Disclosure Regulation*) ainsi que les lois françaises sur la transition énergétique et la croissance verte, sur le reporting non-financier, mais également sur la lutte contre le gaspillage alimentaire, ainsi que sur la modernisation du dialogue social et la sécurisation des parcours professionnels. Sont également intégrées la loi sur le devoir de vigilance et la loi Sapin 2 (anticorruption) ainsi que le règlement européen dit règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD).

Les autres référentiels que le Groupe suit volontairement sont :

1. les ***standards GRI*** *(Global Reporting Initiative);* c'est la structure principale suivie depuis 2009 par le Groupe, ses normes et indicateurs, ainsi que ses 10 principes (GRI 101). Le reporting 2021 a été préparé conformément aux normes GRI : Option essentielle. Un index de contenu GRI fournit un aperçu des informations importantes relatives au développement durable et il est disponible à l'adresse : https://publicisgroupe-csr-smart-data.com/fr/ ;
2. les **10 Principes du Pacte mondial des Nations Unies** dont Publicis Groupe est signataire depuis 2003, associant désormais les sept ***WEPs*** (*Women Empowerment Principles* de *UN Women*) ;
3. les **17 Objectifs de Développement Durable** (ODDs) des Nations Unies (*United Nations Sustainable Goals* – SDGs). Le Groupe a choisi de reporter sur neuf des 17 ODDs (voir chapitre 4.8) ;
4. les lignes directrices de **l'ISO 26000** dès 2011 pour une meilleure prise en compte des parties prenantes ;
5. le référentiel américain ***Sustainability Accounting Standards Board*** (SASB) établi en 2014 pour le secteur de la technologie et communication ;
6. les **principes directeurs de l'OCDE** à l'intention des entreprises multinationales (Recommandations pour une conduite responsable des entreprises dans un contexte international) ;
7. le plaidoyer des Nations Unies ***Caring for Climate*** signé par Publicis Groupe en 2007, ainsi que les engagements signés par les entreprises lors de la COP 21 en 2015 (Accord de Paris) dans le cadre du ***French Business Climate Pledge*** ;
8. le ***Carbon Disclosure Project*** (CDP) auquel le Groupe adhère volontairement depuis 2009 afin de participer à l'effort général de transparence sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Les données environnementales sont publiées selon la règle *location based* pour le scope 2 ;
9. le **TCFD** *(Task Force on Climate-related Financial Disclosure)* qui définit des règles de Gouvernance et de disclosure en matière environnementale pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ;
10. **SBTi** *(Science Based Targets Initiative)* validant les objectifs des entreprises en matière de reporting des impacts environnementaux et des émissions carbone, approche alignée sur l'Accord de Paris, scénario 1,5°C ;
11. ***WEF IBC*** *Core ESG Metrics* proposés par le *World Economic Forum International Business Council Index* .

La table de synthèse des indicateurs ESG, incluant la concordance avec l'ensemble des référentiels retenus est publique dans CSR Smart data https://publicisgroupe-csr- smart-data.com/fr/.

4.7 RAPPORT DE VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

La déclaration de performance extra-financière revue concerne l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Demande, responsabilités et indépendance

Suite à la demande qui nous a été faite par Publicis Groupe et en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce français, nous avons effectué la vérification de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) relative à l'exercice clos le 31/12/2021 publiée dans le document d'enregistrement universel de Publicis Groupe, en tant qu'organisme tiers indépendant et accrédité par le Cofrac sous le N° 3-1341 (liste des implantations et portée disponibles sur www.cofrac.fr).

Il appartient au Directoire de Publicis Groupe d'établir et publier une DPEF en référence aux articles L.225-102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du code de commerce français. La DPEF a été préparée conformément aux procédures de reporting de Publicis Groupe, ci-après nommées « les procédures de reporting ». La DPEF sera disponible sur le site internet de la société ainsi qu'une synthèse des « procédures de reporting ».

Il nous appartient de conduire les travaux de vérification de la DPEF qui nous permettent de formuler un avis motivé quant à :

- la conformité de la DPEF aux dispositions prévues à l'article R.225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3°du I et du II de l'article R.225-105 ;

Nous avons conduit les travaux de vérification de la DPEF de manière impartiale et indépendante, en conformité avec les pratiques professionnelles de la tierce partie indépendante, notamment fondées sur les principes de l'AA1000 et en application du Code Éthique appliqué par l'ensemble des intervenants Bureau Veritas.

Nature et étendue des travaux

Pour délivrer l'avis motivé sur la conformité de la DPEF et l'avis motivé sur la sincérité des informations fournies, nous avons effectué nos travaux de vérification conformément aux articles A.225-1 à A.225-4 du Code de commerce et à notre méthodologie interne, pour la vérification de la DPEF, notamment :

- nous avons pris connaissance du périmètre consolidé devant être considéré pour l'établissement de la DPEF, tel que précisé dans l'article L.233-16 du code de commerce. Et nous sommes assurés que la DPEF couvre l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre consolidé précisé dans la DPEF ;
- nous avons collecté des éléments de compréhension relatifs aux activités de la société, au contexte dans lequel la société évolue, et aux conséquences sociales et environnementales de ses activités et des effets de ces activités quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;

Nous avons pris connaissance du contenu de la DPEF et vérifié qu'elle intègre les éléments de l'article R.225-105 du code de commerce :

- la présentation du modèle d'affaires de la société ;
- la description des principaux risques liés à l'activité de la société, pour chaque catégorie d'information mentionnée au III de l'article L.225-102-1, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques appliquées par la société, le cas échéant, les procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques identifiés ;
- les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance ;

Dans le détail, nos travaux ont été les suivants :

- nous avons examiné le dispositif de l'entreprise pour passer en revue les conséquences de ses activités telles que listées au III de l'article L.225-102-1, identifier et hiérarchiser les risques afférents ;
- nous nous sommes assurés que la DPEF couvre l'ensemble des catégories d'informations prévues dans cet article ou inclut une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques ;
- nous avons vérifié que la DPEF présente, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous nous sommes assurés de la mise en place par la société de processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la cohérence des informations mentionnées dans la DPEF. Nous avons examiné les « procédures de reporting » au regard de leur pertinence, fiabilité, caractère compréhensible, exhaustivité et neutralité, et le cas échéant, en tenant compte des bonnes pratiques professionnelles issues d'un référentiel sectoriel ;
- nous avons identifié les personnes qui au sein de la société, sont en charge de tout ou partie du processus de reporting et nous avons mené des entretiens auprès de certaines de ces personnes ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;
- nous avons apprécié par échantillonnage la mise en œuvre des « procédures de reporting », notamment les processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle des informations ;
- pour les données quantitatives[1] que nous avons considérées comme étant les plus importantes, nous avons :
  - sélectionné un échantillon d'entités contributrices dans le périmètre de consolidation, en fonction de leur activité, de leur contribution aux données consolidées de la société, de leur implantation et des résultats des travaux effectués lors des précédents exercices ;
  - réalisé les audits à distance, audits conduits par des auditeurs locaux, de 71 agences[2]
  - complété cet échantillon par la vérification, conduite hors site depuis le siège de la société, des mêmes données pour 37 agences ;
  - l'échantillon ainsi constitué pour nos travaux de vérification représente 55,68 % de l'effectif total pour l'ensemble des agences sélectionnées pour les audits à distance et depuis le siège ;
  - réalisé des tests de détails sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des « procédures de reporting », à rapprocher les données des pièces justificatives, à vérifier les calculs et la cohérence des résultats ;
- nous avons complété nos travaux en réalisant des contrôles de cohérence, assortis de demandes d'envoi de preuves par les agences en cas d'incohérence détectée, sur un panel d'indicateurs complémentaires [3] pour un total de 48 agences (1 à 5 agences par indicateur) ;

(1) **Informations sociales :** Effectif total – diversité : % de femmes membres d'un Comex d'agence, % de femmes CEO d'agences, % de femmes dans position senior (par activités : management des clients, créatifs, data & tech, ingénieurs, média), nombre de salariés formés durant l'année, nombre d'heures de formation en e-learning (sujets DEI - Diversité, Équité et Inclusion - et non DEI), nombre d'heures de formation en présentiel (sujets DEI et non DEI) ; et les informations qualitatives sur le bien-être au travail.
Informations environnementales : Consommation d'électricité, Proportion d'ENR sur consommation totale.
Informations sociétales : nombre d'employés formés à Janus, nombre d'employés participant à des campagnes Pro Bono, valeur financière totale des campagnes Pro Bono, valeur financière de la donation de temps de travail (répartie par cause) valeur financière de la donation d'espace média (répartie par cause), valeur financière des projets de volontariat (répartie par cause) et les informations qualitatives sur le marketing responsable.

(2) Brésil (Publicis Brazil Communication – Leo Burnett Sao Paulo - DPZ&T) ; Canada (PS CA Shared Capabilities - Publicis Canada - Starcom Toronto - Leo Burnett Canada) ; Chine (Zenith China - Starcom China - China HQ - P&G One China - RE:Sources China BS États-Unis (PS US Shared Capabilities - Marketing Services US - SC USA Division - Digitas Agencies - Zenith USA - LB USA Brand Advertising - Publicis Health Media - Digitas Health - Mediavest USA - Spark Communications - PS HQ US - PS US GS Public Sector - Martin Retail Group - Publicis New York agency - Epsilon Auto - Epsilon CRM - NVMED-CRM - Epsilon other) ; France (Prodigious France - Publicis Media France - Publicis Conseil - Soft Computing - PS FR Shared Capabilities - ETO - Publicis Luxe) ; Inde (PGD India - PS HQ India - Performics.Convonix - Re:Sources India Gurgaon Sapient IT - Re:Sources India Gurgaon Sapient BS - Digitas Mumbai - India Hanmer MSL - LB Bombay - Epsilon Practices : 7 entités) ; Mexique (SC Mexico - LB Mexico - Lion Communications Mexico) ; Royaume-Uni (PS GB Shared Capabilities - Starcom UK - Zenith UK - Publicis Health UK - DigitasLBi Limited - Zenith International Ltd - Spark Foundry - S&S UK - Leo Burnett London - Prodigious UK TFG - PS HQ UK - Publicis.Poke) ; Russie (Publicis Media Russia - Publicis Communications Russia - Re:Sources Russia BS).

(3) **Informations sociales complémentaires :** nombre de salariés bénéficiant de congés parentaux (répartion femmes et hommes) ; Coûts des formations ; nombre d'employés bénéficiant d'une protection médicale ; Taux d'absentéisme ; Taux de fréquence et taux de gravité des accidents du travail.
Informations environnementales complémentaires : Surfaces, Consommation d'eau, Consommation de fluides frigorigènes, Quantité de déchets non recyclés, Voyages professionnels par air et route (km), Déplacements travail-domicile par route et transports en communs (km), Type et nombre de certifications ; Bilan des émissions de gaz à effet de serre.
Informations sociétales complémentaires : enquêtes satisfaction clients.

- nous avons également testé la solidité du processus de vérification des données réalisé par l'équipe en charge de la consolidation, notamment en réalisant des contrôles par sondage de la vérification de différentes données, en nous assurant de la bonne application du processus de vérification en place et de la traçabilité de ces vérifications internes et des suites données en cas de détection d'écart ;
- réalisé une revue analytique des données et vérifié, sur la base de sondages, les calculs et la compilation de ces informations au niveau du siège et des entités vérifiées ;
- pour les informations qualitatives que nous avons estimées les plus importantes, nous avons consulté des sources documentaires et, conduit des entretiens avec les personnes en charge de leur rédaction ;
- nous avons examiné la cohérence des informations mentionnées dans la DPEF ;
- nos travaux ont été conduits entre le 28 septembre 2021 et la signature de notre rapport sur une durée d'environ 14 semaines la mission a été réalisée par une équipe de 10 vérificateurs encadrée par un responsable de mission. Une douzaine d'entretiens ont été conduits au siège et a minima deux entretiens par agence avec les personnes en charge du reporting au niveau de chacune des agences auditées.

Observations sur les procédures de reporting ou le contenu de certaines informations

Sans remettre en cause les conclusions ci-dessous, nous exprimons les observations suivantes :

Nous avons constaté, lors de nos audits, des disparités dans la traçabilité de la donnée relative à la formation au code éthique Janus par les agences. En 2021, la donnée publiée provient uniquement de la plateforme Marcel jugée fiable, mais qui n'agrège pas les formations Janus dispensées différemment.

Nous avons identifié lors des audits quelques erreurs dans les données sur la consommation électrique, pour la plupart dues à des retraitements internes et à l'affectation par entité ou agence. Cette vérification reste complexe car les données sources sont hétérogènes et inégales en qualité.

Conclusion sur la conformité de la DPEF et sur la sincérité des données

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause la conformité de la déclaration aux dispositions de l'article R.225-105 et la sincérité des informations fournies.

Rapport d'assurance raisonnable sur les données publiées

A la suite de la demande qui nous a été faite par Groupe Publicis Groupe et en notre qualité d'organisme tiers indépendant, nous estimons que les travaux réalisés nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations extra-financières relatives à l'exercice clos au 31 décembre 2021 publiées dans le rapport de gestion de Publicis Groupe.

Conclusion

À notre avis les informations sélectionnées par la société ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs conformément au référentiel.

Pour Bureau Veritas

À Puteaux, le 30 mars 2022

Laurent Mallet – Directeur d'agence

CHAPITRE

5 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

5.1 INTRODUCTION 214

5.2 CROISSANCE ORGANIQUE 216

5.3 ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS 217

5.3.1 Revenu net 217

5.3.2 Marge opérationnelle et résultat opérationnel 218

5.3.3 Autres postes du compte de résultat 218

5.4 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE 219

5.4.1 Flux de trésorerie 219

5.4.2 Capitaux et endettement du Groupe (à court et à long terme) 220

5.4.3 Conditions d'emprunt et structure du financement du Groupe 221

5.4.4 Restriction à l'utilisation des capitaux 221

5.4.5 Sources de financement 221

5.5 PUBLICIS GROUPE SA (SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE) 222

5.6 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES 224

5.7 TENDANCES 225

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

Les autres informations qui correspondent à ce qui doit être inclus dans le rapport de gestion sont répertoriées à la section 10.6 « Table de réconciliation du rapport de gestion ».

L'analyse qui suit doit être lue en regard des comptes consolidés du Groupe et de leurs notes. Elle contient des informations sur les objectifs futurs du Groupe qui impliquent des risques et des incertitudes, incluant, en particulier, ceux décrits au chapitre 2 « Risques et gestion des risques ».

5.1 INTRODUCTION

En 2021, l'économie mondiale a fortement progressé, à hauteur de + 6,1 %, en raison de la réouverture des économies et du maintien de politiques budgétaire et monétaire très favorables à l'activité. Cette hausse intervient après le ralentissement soudain de - 3,8 % en 2020 : globalement, les effets économiques d'une crise sanitaire mondiale inédite sont effacés. Les situations des pays sont néanmoins très contrastées. Si la Chine apparaît comme la grande gagnante avec une hausse de + 8 % de son PIB après + 2,3 % en 2020, le ralentissement structurel de son économie est en cours. Elle pourrait être rattrapée par la crise sanitaire et la gestion stricte qui lui a été favorable jusqu'à maintenant. Les États-Unis (+ 5,6 % en 2021) ont réussi à compenser la baisse d'activité de 2020, (- 3,4 %), mais l'inflation proche de + 7 % et le durcissement de la politique monétaire et budgétaire sont de mauvais augure. La zone euro apparaît très en retard dans sa reprise. Son économie reste en retrait, malgré un niveau 2021 appréciable (+ 6,7 % pour la France, mais + 2,7 % seulement pour l'Allemagne) : les effets des variants du Covid-19 sont d'autant plus préjudiciables à l'économie que les gouvernements ont pris rapidement des décisions de confinement total ou partiel pour protéger leurs populations. L'économie Britannique, qui a été la plus affectée en 2020 par la crise sanitaire (- 9,4 %), s'est, également, bien redressée (+ 6,9 %), mais sans retrouver son niveau d'avant crise, notamment en raison des effets du Brexit. Comme en 2020, les effets de la résurgence de la crise sanitaire dépendaient de multiples facteurs. Si les politiques monétaires ont été, globalement fortement favorables à la croissance, un nouveau risque a été généré par la hausse des prix, à commencer par ceux de l'énergie, des matières premières industrielles et agricoles. Le retour potentiel de l'inflation a incité les principales banques centrales à envisager de normaliser leurs politiques monétaires à partir du quatrième trimestre 2021 en mettant fin aux Quantitative Easing (QE) et, dans certains cas, en augmentant les taux d'intérêt.

Aux États-Unis, le rebond du PIB en 2021 a été particulièrement précoce et marqué. L'activité a progressé, selon les dernières estimations du consensus Factset, de + 5,6 % après un repli de - 3,4 % en 2020. Le niveau du PIB d'avant la crise sanitaire a donc été retrouvé et dépassé au début du second semestre 2021, ce qui démontre le dynamisme de l'économie et l'efficacité des soutiens gouvernementaux qui ont été renouvelés en 2021 par l'administration Biden. La croissance aurait probablement été plus forte si les variants du Covid-19 n'avaient perturbé l'économie en deuxième partie d'année et particulièrement au quatrième trimestre. De fait, certains indicateurs montrent toujours les marques de la crise de 2020, et notamment l'emploi et la productivité. L'emploi privé non-agricole américain total, qui culminait à 152,5 millions avant la crise sanitaire, a atteint 130,2 millions au plus bas de l'année 2020, pour remonter à 148,9 millions au 31 décembre 2021 : en dépit d'un rebond de 18,7 millions d'emplois, le déficit est encore de 3,3 millions d'emplois. La productivité du travail, mesurée par le rapport entre les unités produites et l'emploi, a chuté de 30 % au cours du dernier trimestre. Pourtant, le taux de chômage des États-Unis a reculé au niveau très bas de 3,9 % après avoir atteint un sommet de 14,7 % en avril 2020. Le nouveau phénomène qui a marqué la conjoncture économique en 2021 aux États-Unis est l'émergence de l'inflation. En rythme annuel, la hausse des prix des biens et services a atteint presque + 7 % fin 2021, ce qui constitue un pic depuis 1982. La hausse des prix des biens d'équipement a atteint des sommets, notamment dans le secteur de l'immobilier où les prix des logements ont augmenté d'environ 20 % en 2021. La hausse des prix a pour origine des problématiques d'offre (pénuries de composants électroniques, et d'intrants industriels en général) et a été facilitée par la politique monétaire de la Réserve Fédérale. Celle-ci a continué à émettre massivement de la monnaie dans le cadre de son programme de « *Quantitative Easing* », au rythme de 120 milliards de dollars par mois pendant presque toute l'année 2021, ce qui a maintenu les taux à des niveaux historiquement bas et favorisé la hausse de Wall Street en créant un « effet richesse ».

En zone euro, le rebond du PIB a également été vigoureux, mais il n'a pas compensé complètement la baisse de 2020 : respectivement, + 6,7 % pour la France après - 8 %, + 2,7 % après - 4,9 % pour l'Allemagne, + 6,3 % après - 9 % pour l'Italie, + 4,5 % après - 10,8 % pour l'Espagne… La première économie de la zone, l'Allemagne, réalise la moins bonne performance en termes de PIB. Les mesures de soutien gouvernementales ont été progressivement retirées avec la réouverture des économies, et la Banque Centrale Européenne a continué à stimuler l'activité par une politique monétaire très expansionniste, notamment avec la création de plus de

100 milliards d'euros par mois via des rachats d'actifs sur les marchés financiers. Les effets des variants du Covid-19 (Delta et Omicron) ont été plus importants qu'aux États-Unis. Les états ont pris des mesures partielles de confinement qui ont ralenti le rebond de l'activité au quatrième trimestre 2021. La hausse des prix a caractérisé l'année 2021, comme aux États-Unis. L'inflation a été moins marquée qu'Outre Atlantique à + 5 %, mais elle atteint en zone euro des niveaux inégalés depuis les années 1980. En particulier, la hausse des prix de l'énergie a dépassé les niveaux d'avant crise sanitaire et a affecté le pouvoir d'achat des ménages et la croissance de toute la zone.

Le Royaume-Uni a connu une croissance de + 6,9 % de son PIB, soit la meilleure performance européenne, toute aussi marquée que la baisse de 2020 (- 9,4 %). La reprise a été freinée par les retombées du Brexit, qui a entravé les échanges avec la zone euro, et par l'impact de la crise sanitaire sur l'activité économique, qui a repris à nouveau en fin d'année comme partout ailleurs, mais peut-être de manière plus marquée au Royaume-Uni. La Banque d'Angleterre a mis en œuvre une politique monétaire très expansionniste avant d'envisager un relèvement de ses taux sous l'effet de la hausse des prix (+ 5,1 % en fin d'année) sans pour autant achever ses opérations de *Quantitative Easing*.

La Chine, seul grand pays à ne pas avoir subi une contraction d'activité en 2020 (+ 2,3 %), affiche une croissance du PIB de + 8 % en 2021. Toutefois, le taux de croissance moyen de + 5 % pour ces deux années, constitue une contreperformance importante pour ce pays dont la croissance baisse tendanciellement depuis quelques années. Malgré une bonne croissance, la dynamique économique s'est ralentie tout au long de l'année 2021. Le déclenchement d'une crise de la promotion immobilière induite par des mesures de restriction du crédit et le développement de nouveaux foyers d'infection virale expliquent le ralentissement économique au second semestre.

Dans cet environnement porteur, le marché publicitaire a progressé fortement en 2021. Selon les prévisions de Zenith publiée en décembre 2021, les dépenses publicitaires mondiales se sont ainsi établies à 705 millions de dollars, une hausse estimée à 15,6 %. Elles ont ainsi largement dépassé leur niveau pré-crise de 2019, portées par le développement de nouveaux canaux digitaux et plus généralement du e-commerce, dont la pandémie a accéléré l'expansion. Alors qu'en 2020 le digital représentait pour la première fois plus de 50 % des dépenses des annonceurs, il est estimé représenter plus de 60 % dès 2022.

La pandémie a ainsi changé de manière significative les habitudes de consommation et les annonceurs y ont répondu en augmentant leurs investissements en technologie, infrastructure, et publicité. Cela inclut la publicité de marque pour promouvoir les sites d'e-commerce, la publicité ciblée pour y orienter du trafic et générer de la performance, ainsi que de la publicité sur ces mêmes plateformes (*retail media*). Si la pandémie s'est traduite par une accélération brutale vers le digital, Zenith prévoit que ce mouvement est en réalité une tendance de fond, qui va se poursuivre dans les prochaines années. Zenith estime ainsi que les dépenses publicitaires devraient progresser de + 9,1%, + 5,7 % et + 7,4 % en 2022, 2023 et 2024 respectivement, avec une part toujours plus importante du digital.

C'est face à ces révolutions que le Groupe se positionne comme le partenaire privilégié de ses clients, pour les aider à croître dans un monde de plateformes.

Après avoir fait preuve d'une grande résilience et adaptabilité en 2020, le Groupe a enregistré une année 2021 record sur l'ensemble de ses indicateurs, au-dessus de leurs niveaux de 2019.

En 2021, le revenu net du Groupe est de 10 487 millions d'euros et se compare à 9 712 millions en 2020, en hausse de 8,0 % en publié et de 10,0 % en organique.

La marge opérationnelle ressort à 1 840 millions d'euros, en hausse de 18,1 %, résultant en un taux de marge opérationnelle de 17,5 %, en hausse de 150 points de base par rapport à 2020.

Le résultat net du Groupe en 2021 s'établit à 1 027 millions d'euros, soit pratiquement le double des 576 millions d'euros enregistrés en 2020.

Le résultat net courant (tel que défini dans la note 10 des comptes consolidés) s'établit à 1 264 millions d'euros, par rapport à 1 034 millions d'euros en 2020. Le résultat net courant dilué par action s'élève à 5,02 euros, en hausse de 17,6 % par rapport à celui de 2020.

Au 31 décembre 2021, le bilan fait ressortir un endettement financier net de 76 millions d'euros qui se compare à 833 millions d'euros au 31 décembre 2020. L'endettement financier net moyen s'établit à 1 530 millions d'euros en 2021 ; il s'élevait à 3 286 millions d'euros en 2020.

Le dividende qui sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2022 est de 2,40 euros par action. Rapporté au bénéfice net par action courant dilué, il représente un taux de distribution de 47,8 % et s'inscrit dans la nouvelle politique de distribution du dividende, dont la fourchette s'établit entre 45 % et 50 %. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, la mise en paiement du dividende se fera le 6 juillet 2022, intégralement en numéraire cette année.

5.2 CROISSANCE ORGANIQUE

Lorsque le Groupe compare ses résultats d'une année sur l'autre, il mesure l'impact sur le revenu net 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 net à périmètre et taux de change constants, se calcule comme suit :

- le revenu net de l'année précédente est d'abord recalculé au taux de change moyen de la période en cours ;
- le revenu net des acquisitions (net de celui des sociétés cédées lorsqu'il y en a) est retranché du revenu net de l'année en cours afin de neutraliser l'impact des changements de périmètre sur la croissance.

La différence entre le revenu net de l'année en cours, après déduction du revenu net des acquisitions (net de celui des sociétés cédées) et le revenu net de l'année précédente (reconverti au taux de change de la période en cours) est rapportée au revenu net de la période précédente pour déterminer le pourcentage de croissance organique.

Le Groupe estime que l'analyse de la croissance organique du revenu net fournit une meilleure vision de sa performance et de son évolution que celle du revenu net publié car elle permet des comparaisons plus pertinentes entre le revenu net de l'exercice en cours et celui des périodes précédentes. De plus, le revenu net déterminé à périmètre et taux de change constants constitue également une mesure de performance communément utilisée dans son secteur d'activité.

Le revenu net déterminé à périmètre et taux de change constants n'est pas audité et ne constitue pas un instrument de mesure de la performance selon les normes IFRS. Il peut ne pas être comparable à des données désignées de façon similaire par d'autres entreprises.

(en millions d'euros)	Total
Revenu net 2020	**9 712**
Impact des taux de change	(191)
Revenu net 2020 au taux de change 2021 (A)	**9 521**
Revenu net 2021 avant impact des acquisitions [1] (B)	**10 469**
Revenu net des acquisitions [1]	18
Revenu net 2021	**10 487**
Croissance organique (B – A)/A	**+ 10,0 %**

(1) Nettes de cessions

La croissance organique est de + 10,0 % en 2021. Le revenu net du Groupe a ainsi dépassé de 3 % son niveau de 2019 en organique, soit plus rapidement et plus fort qu'attendu.

La croissance organique pour chacun des trimestres de 2021 a été de :

- 1er trimestre : + 2,8 % ;
- 2e trimestre : + 17,1 % ;
- 3e trimestre : + 11,2 % ;
- 4e trimestre : + 9,3 %.

5.3 ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

5.3.1 Revenu net

Le revenu net de Publicis Groupe en 2021 est de 10 487 millions d'euros, en hausse de 8,0 % par rapport à 9 712 millions d'euros en 2020. Les variations de taux de change sur l'exercice ont un effet négatif de 191 millions d'euros. Les acquisitions (nettes de cessions) ont contribué pour 18 millions d'euros au revenu net.

La croissance organique est de + 10,0 % en 2021 par rapport à 2020. Ceci implique une croissance organique de + 3 % par rapport à 2019, une accélération au second semestre à + 5 % après un premier semestre à + 1 %. Toutes les zones géographiques ont poursuivi leur reprise et ont enregistré une forte croissance.

2021 est marquée par un rebond et fait suite à une année 2020 profondément impactée par la pandémie de la Covid-19. Le Groupe a été en mesure de se redresser plus rapidement et à un niveau plus élevé que prévu, car son modèle unique lui a permis de saisir les changements structurels du secteur vers la gestion des données « *first-party* », des médias numériques, du commerce et de la transformation des entreprises. Ceci est particulièrement visible à travers la hausse de la croissance organique globale de Publicis Sapient et d'Epsilon, respectivement de + 13,8 % et + 12,8 %, toutes deux contribuant significativement à la performance du Groupe.

/ Revenu net 2021 par zone géographique

Le tableau de répartition du revenu net ci-dessous permet d'observer les évolutions des grands marchés pour Publicis Groupe.

	Revenu net		Croissance		
(en millions d'euros)	2021	2020	Publiée	Organique vs. 2020	Organique vs. 2019
Amérique du Nord	6 368	5 997	+ 6,2 %	+ 9,7 %	+ 7 %
% du total	61 %	62 %			
Europe	2 534	2 278	+ 11,2 %	+ 9,6 %	- 4 %
% du total	24 %	23 %			
Asie Pacifique	1 038	932	+ 11,4 %	+ 10,3 %	+ 3 %
% du total	10 %	10 %			
Moyen Orient & Afrique	304	275	+ 10,5 %	+ 11,9 %	- 1 %
% du total	3 %	3 %			
Amérique latine	243	230	+ 5,7 %	+ 16,8 %	+ 1 %
% du total	2 %	2 %			
Total	**10 487**	**9 712**	**+ 8,0 %**	**+ 10,0 %**	**+ 3 %**

En Amérique du Nord, la croissance publiée est de + 6,2 %. La croissance organique enregistrée est de + 9,7 % par rapport à 2020 (+ 7 % par rapport à 2019). Les États-Unis ont affiché une croissance de + 9,8 % et le Canada de + 6,1 % sur une base organique.

En Europe, la croissance publiée est de + 11,2 % et la croissance organique s'est établie à + 9,6 % (- 4 % par rapport à 2019). Ainsi, le Royaume-Uni a enregistré une croissance organique de + 4,9 % en 2021, la France de + 15,5 % et l'Allemagne de + 7,7 %. En excluant les activités d'affichage dans les transports et le Drugstore, la croissance organique de la France est de + 11,7 % et celle de l'Europe s'établit à + 8,6 %.

En Asie Pacifique, la croissance publiée a été de + 11,4 % et la croissance organique enregistrée a été de + 10,3 % (+ 3 % par rapport à 2019). La croissance organique de la Chine a atteint + 10,3 %.

Au Moyen-Orient et en Afrique, la croissance publiée a été de + 10,5 % et de + 11,9 % sur une base organique (- 1 % par rapport à 2019). En Amérique latine, la croissance publiée s'est établie à + 5,7 % alors que la croissance organique a atteint + 16,8 % (+ 1 % par rapport à 2019).

5.3.2 Marge opérationnelle et résultat opérationnel

Marge opérationnelle

L'EBITDA s'établit à 2 317 millions d'euros en 2021, contre 2 158 millions en 2020, soit une hausse de 7,4 %. Le taux de marge d'EBITDA ressort à 22,1 % du revenu net (22,2 % en 2020).

Les charges de personnel atteignent 6 639 millions d'euros en 2021, en hausse de 6,4 % par rapport à 6 242 millions d'euros en 2020. Elles représentent 63,3 % du revenu net de l'année, contre 64,3 % en 2020. Les coûts fixes de personnel s'établissent à 5 729 millions d'euros et représentent 54,6 % du revenu net contre 56,2 % en 2020. Par ailleurs, le coût des free-lances a augmenté de 114 millions d'euros en 2021, et représente 392 millions d'euros. Les charges de restructuration atteignent 53 millions d'euros, en baisse par rapport aux 175 millions de 2020.

Les autres charges opérationnelles (hors amortissements) sont de 2 782 millions d'euros et se comparent à 2 388 millions d'euros en 2020. Ce poste représente 26,5 % du revenu net à comparer à 24,6 % l'année dernière. Cette variation inclut une hausse du coût des ventes de 129 millions, notamment liée à la comptabilisation de deux contrats d'affichage dans les transports qui ont été étendus pour une courte durée. La charge relative à ces contrats a été directement comptabilisée en coût des ventes en 2021 et n'a pas pu être enregistrée comme en 2020 en tant que droit d'utilisation relatif aux contrats de location donnant lieu à dépréciation. Cette augmentation a été partiellement compensée par la réduction des autres charges externes, notamment sur les dépenses de voyages, qui ont diminué de 21 millions d'euros par rapport à 2020.

La dotation aux amortissements est de 477 millions d'euros en 2021, en baisse de 123 millions d'euros par rapport à 2020. Cette baisse provient en majeure partie de l'impact de la comptabilisation des contrats décrite ci-dessus dans la section autres charges opérationnelles.

En conséquence, la marge opérationnelle s'établit à 1 840 millions d'euros en 2021, en hausse de 18,1 % par rapport à 2020. Le taux de marge ressort ainsi à 17,5 %, en hausse de 150 points de base par rapport à 16,0 % en 2020.

Les taux de marge opérationnelle s'élèvent à 19,9 % pour l'Amérique du Nord, 15,8 % pour l'Europe, 12,8 % pour l'Asie-Pacifique, 12,3 % pour l'Amérique latine et 2,0 % pour la région Moyen-Orient / Afrique.

Résultat opérationnel

Les amortissements sur immobilisations incorporelles liées aux acquisitions sont de 256 millions d'euros sur l'année, en baisse par rapport aux 339 millions d'euros de 2020. Les pertes de valeur sur les droits d'utilisation d'actifs immobiliers s'élèvent à 122 millions d'euros et concernent le plan de consolidation immobilière « *All in One* », qui engendre une réduction du nombre de sites, tout en permettant une meilleure collaboration entre les équipes. En 2020, les pertes de valeur s'élevaient à 241 millions d'euros, dont 226 millions d'euros concernaient le plan immobilier « *All in One* ». Les autres charges et produits non courants représentent une charge de 28 millions d'euros, incluant la perte liée à la cession partielle de DPZ&T au Brésil pour 30 millions d'euros, à comparer à un produit de 5 millions d'euros en 2020.

Le résultat opérationnel s'élève à 1 434 millions d'euros en 2021, contre 983 millions d'euros en 2020.

5.3.3 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 118 millions d'euros en 2021, contre une charge de 198 millions d'euros l'année dernière. La charge (nette de produits) sur l'endettement financier net est de 85 millions d'euros en 2021, incluant 102 millions d'euros d'intérêts sur l'endettement brut lié aux acquisitions d'Epsilon et de Sapient. En 2020, l'endettement financier net avait généré une charge (nette de produits) de 103 millions d'euros (hors coûts liés au débouclement anticipé des swaps 2021 et 2024 pour 16 millions d'euros). Les autres charges et produits financiers représentent une charge de 33 millions d'euros en 2021, et comprennent notamment 70 millions d'euros de charge d'intérêts sur les obligations locatives et 42 millions d'euros de produits de réévaluation de la juste valeur des fonds communs de placement. L'année dernière, les autres charges et produits financiers correspondaient à une charge de 95 millions d'euros, incluant 77 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives et 16 millions d'euros de coûts liés au débouclement anticipé de swaps croisés de taux-devises.

La réévaluation des *earn-out* se traduit par un produit de 27 millions d'euros à comparer à une charge de 17 millions d'euros en 2020.

La charge d'impôt est de 307 millions d'euros au 31 décembre 2021, correspondant à un taux d'impôt effectif sur l'année de 23,4 %, contre 196 millions d'euros l'année dernière, à un taux d'impôt effectif de 24,7 %.

La quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence n'est pas significative en 2021 comparée à une perte de 1 million d'euros l'année dernière.

La part des intérêts minoritaires dans le résultat net est un bénéfice de 9 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre une perte de 5 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Au total, le résultat net part du Groupe est de 1 027 millions d'euros en 2021 contre 576 millions d'euros en 2020.

5.4 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE

5.4.1 Flux de trésorerie

Les flux nets de trésorerie liés à l'activité se sont traduits par un excédent de 1 792 millions d'euros en 2021 contre un excédent de 2 966 millions d'euros l'année précédente. L'impôt payé ressort à 362 millions d'euros en 2021 contre 293 millions d'euros l'année précédente. La variation du besoin en fonds de roulement est négative et s'établit à 216 millions d'euros contre une variation positive de 1 047 millions d'euros en 2020.

Les flux nets liés aux opérations d'investissement comprennent les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, les acquisitions nettes d'immobilisations financières et les acquisitions et cessions de filiales. Le montant net des flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement correspond à une utilisation de trésorerie de 405 millions d'euros en 2021 contre une utilisation de 309 millions d'euros en 2020. Les investissements nets en immobilisations corporelles et incorporelles se sont établis à 136 millions d'euros (incluant les investissements relatifs au plan immobilier « *All in One* ») contre 155 millions en 2020. Le montant (net de cessions) consacré aux acquisitions de filiales s'est élevé à 273 millions d'euros en 2021 contre 145 millions d'euros en 2020.

Les opérations de financement se sont traduites par une utilisation de 1 675 millions d'euros en 2021 contre une utilisation de 1 988 millions d'euros l'année précédente. Le flux sortant de cash est principalement lié aux remboursements d'emprunts pour 862 millions d'euros (principalement Eurobond 2021 pour 699 millions d'euros et un prêt à moyen terme de 150 millions d'euros pour l'acquisition d'Epsilon) contre 1 302 millions d'euros en 2020. Les remboursements de dettes locatives et les intérêts y afférent s'élèvent à 365 millions d'euros en 2021 contre 461 millions en 2020. Les intérêts (nets) payés en 2021 s'établissent à 80 millions d'euros contre 113 millions en 2020 (qui incluaient 16 millions d'euros de coût de débouclement anticipé des swaps relatifs aux emprunts obligataires en décembre 2020, ainsi que des intérêts liés au tirage sur la ligne RCF en cours d'année). Les dividendes payés, qui s'élèvent à 236 millions d'euros en 2021, ont fortement augmenté en comparaison des 112 millions en 2020, car le dividende unitaire de l'année précédente avait été réduit de moitié dans un contexte exceptionnel de pandémie mondiale. Enfin, les rachats (nets) d'actions propres et exercices de BSA ont généré une utilisation de cash de 127 millions sur l'exercice (contre un encaissement de 8 millions d'euros en 2020), liée principalement au programme de rachat de 2 500 000 actions propres qui s'est principalement déroulé sur le dernier trimestre pour un montant de 144 millions d'euros.

Au total, la position de trésorerie du Groupe nette des soldes créditeurs de banques s'est réduite de 50 millions d'euros au cours de l'exercice, contre une augmentation de 290 millions d'euros l'année précédente.

En incluant les lignes de crédit mobilisables à court terme, la liquidité disponible pour le Groupe s'établit à 5 903 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 6 306 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Free cash flow

Le tableau ci-dessous présente le calcul du *free cash flow* du Groupe :

(en millions d'euros)	2021	2020
EBITDA	**2 317**	**2 158**
Intérêts financiers payés, nets	(80)	(113)
Remboursement des obligations locatives et intérêts associés	(365)	(461)
Impôt payé	(362)	(293)
Autres	53	54
Flux de trésorerie générés par l'activité avant variation du BFR	**1 563**	**1 345**
Investissements en immobilisations (nets)	(136)	(155)
***Free cash flow* avant variation du BFR**	**1 427**	**1 190**
Variation du besoin en fonds de roulement	(216)	1 047
Free cash flow	**1 211**	**2 237**

Le *free cash flow* du Groupe, avant variation du besoin en fonds de roulement, s'établit à 1 427 millions euros, en hausse de 20 % par rapport à 2020. Les intérêts financiers, incluant principalement les intérêts relatifs à la dette d'Epsilon, s'élèvent à 80 millions d'euros, en baisse de 33 millions d'euros (cf. flux de trésorerie). Les impôts payés s'établissent à 362 millions d'euros, en hausse de 69 millions, par rapport aux 293 millions de 2020. Les investissements nets en immobilisations s'élèvent à 136 millions d'euros et sont en baisse de 19 millions d'euros par rapport aux 155 millions de 2020.

La variation du besoin en fonds de roulement est négative et s'établit à 216 millions d'euros contre une variation positive en 2020 de 1 047 millions d'euros.

Le *free cash flow* du Groupe après variation du besoin en fonds de roulement s'établit ainsi à 1 211 millions d'euros, en dégradation par rapport à celui de 2020 à 2 237 millions d'euros.

5.4.2 Capitaux et endettement du Groupe (à court et à long terme)

Les capitaux propres consolidés part du Groupe sont passés de 7 182 millions d'euros au 31 décembre 2020 à 8 588 millions d'euros au 31 décembre 2021, sous l'effet des éléments suivants :

- **(+)** Résultat net 2021 : 1 027 millions d'euros
- **(+)** Autres éléments du résultat global, nets d'impôts : 659 millions d'euros
- **(-)** Dividendes : 227 millions d'euros
- **(+)** Rémunérations fondées sur des actions, nettes d'impôts : 61 millions d'euros
- **(-)** (Achats)/Ventes d'actions propres : 137 millions d'euros
- **(+)** Autres éléments : 23 millions d'euros

/ Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Dettes financières (long et court terme)	3 630	4 509
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2025, 2028 et 2031 (1)	97	(65)
Juste valeur des dérivés sur prêts / emprunts intragroupe (1)	8	89
Total dette financière y compris valeur de marché des dérivés associés	**3 735**	**4 533**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 659)	(3 700)
Endettement financier net	**76**	**833**
Endettement net / capitaux propres (y compris intérêts minoritaires)	**0,01**	**0,12**

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

L'endettement financier net s'établit à 76 millions d'euros au 31 décembre 2021, à comparer à 833 millions d'euros au 31 décembre 2020.

La dette nette moyenne du Groupe sur l'année s'est élevée à 1 530 millions d'euros contre 3 286 millions d'euros en 2020.

La dette brute du Groupe, s'élève à 3 735 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 4 533 millions d'euros au 31 décembre 2020, composée à 95 % d'échéances à plus d'un an (voir chapitre 6, note 23 des comptes consolidés pour un échéancier détaillé des dettes du Groupe).

La dette financière, après prise en compte des swaps de taux d'intérêt relatifs aux Eurobond, est majoritairement constituée d'emprunts à taux fixe (98 % de la dette brute hors dettes sur acquisitions de titres de participation et sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires), dont le taux moyen comptabilisé pour l'année 2021 a été de 2,5 %.

La ventilation de la dette au 31 décembre 2021 par devise (après swaps de change) est la suivante : 3 362 millions d'euros libellés en euros, 148 millions d'euros libellés en dollars américains, et 120 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 ont été mis à jour en 2019 pour tenir compte des impacts de la norme IFRS 16 appliquée par le Groupe. Le tableau ci-après présente les résultats du calcul de ces ratios pour 2020 et 2021 avec le rappel des ratios optimaux tels que définis comme indiqué ci-dessus.

	Ratio optimal post-IFRS 16	31/12/2021	31/12/2020
(Dette financière nette moyenne + obligations locatives moyennes)/ marge opérationnelle avant amortissements	< 2,2	1,6	2,6
(Dette financière nette + obligations locatives)/capitaux propres	< 0,80	0,25	0,41
Couverture des intérêts : marge opérationnelle avant amortissements/ (Coût de l'endettement financier net + intérêts sur obligations locatives)	> 7	15	11

5.4.3 Conditions d'emprunt et structure du financement du Groupe

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose, d'une part, de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie) de 3 659 millions d'euros et, d'autre part, de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 244 millions d'euros au 31 décembre 2021. La composante principale de ces lignes est un crédit syndiqué multidevise de 2 000 millions d'euros, à échéance 2024. Cette ligne de crédit a été renouvelée jusqu'en 2026 à hauteur de 1 579 millions d'euros.

Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent très largement de faire face aux besoins de financement généraux du Groupe, ainsi qu'à la partie à moins d'un an de la dette financière du Groupe (qui comprend les engagements de rachat de minoritaires).

Les clauses d'exigibilité anticipée (*credit default events*) sont de type standard (liquidation, cessation des paiements, défaut de paiement de la dette elle-même ou de remboursement d'une autre dette d'un montant supérieur à un seuil défini) et sont applicables généralement au-delà d'un seuil de 25 millions d'euros.

Le Groupe n'a pas mis en place de dérivés de crédits à ce jour.

La gestion de la trésorerie du Groupe a continué de bénéficier de la mise en place, dans les principaux pays, de centres de gestion de trésorerie centralisés (*cash poolings* domestiques). Depuis 2006, une structure de *cash pooling* international est en place et a pour objet de centraliser l'ensemble des liquidités au niveau du Groupe.

Deux sociétés financières établies à Dublin depuis 2014 sont venues renforcer l'organisation du Groupe concernant la gestion des opérations de financements et de placement des liquidités des filiales. L'une de ces deux sociétés MMS Multi Euro Services DAC est devenue en 2017 la société pivot de la centralisation du *cash pooling* international pour l'ensemble du Groupe. L'autre société MMS Ireland DAC dont la monnaie fonctionnelle est le dollar, est devenue la société pivot de la centralisation du *cash pooling* d'une grande partie des entités américaines du Groupe.

Il convient de préciser en outre que la majeure partie des disponibilités du Groupe est centralisée sur l'Irlande. La partie des disponibilités qui n'est pas centralisée sur ce pays est néanmoins détenue pour la plupart par des filiales situées dans des pays où les fonds sont transférables ou centralisables librement.

Le 16 octobre 2019, S&P a dégradé la note de Publicis de BBB+ à BBB avec perspective stable. Il n'y a pas eu d'élément nouveau concernant la notation de cette agence, au cours de l'exercice 2021.

Le 5 mai 2021, Moody's a confirmé la note Baa2 mais a changé la perspective de négative à neutre.

Voir aussi notes 23 et 29 des comptes consolidés (section 6.6 « notes annexes aux états financiers consolidés »).

5.4.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Au 31 décembre 2021, 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.

5.4.5 Sources de financement

Compte tenu des disponibilités et des lignes bancaires confirmées mobilisables, qui représentent 5 903 millions d'euros au 31 décembre 2021, 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.

5.5 PUBLICIS GROUPE SA (SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE)

Le total des produits d'exploitation s'est élevé à 76 millions d'euros en 2021, contre 61 millions en 2020. Il comprend le chiffre d'affaires, composé exclusivement de loyers immobiliers et d'honoraires pour services d'assistance aux filiales du Groupe, pour un montant de 29 millions d'euros (contre 25 millions en 2020) et des refacturations et autres produits pour 48 millions d'euros (contre 36 millions en 2020).

Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à 69 millions d'euros en 2021 contre 58 millions d'euros l'année précédente.

Les produits financiers s'établissent à 106 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 184 millions d'euros l'année précédente. Cette diminution est principalement liée à la baisse des intérêts sur prêts intragroupe (- 69 millions d'euros) ainsi qu'à celle des dividendes perçus en 2021 (- 5 millions d'euros) par rapport à l'exercice précédent.

Les charges financières s'élèvent à 73 millions d'euros en 2021, contre 128 millions d'euros l'année précédente, diminution essentiellement due au débouclage anticipé de swaps croisés de taux-change en décembre 2020 sur les Eurobond 2021 et 2024, dont la charge s'élevait à 38 millions d'euros en 2020 (y compris coûts de débouclage de 16 millions), mais aussi aux charges financières sur le tirage de la ligne de crédit syndiqué de 2 milliards d'euros qui s'élevaient à 9 millions d'euros l'année dernière ainsi qu'aux intérêts sur les prêts à moyen terme remboursés en décembre 2020 et mars 2021.

Le résultat courant avant impôt est un produit de 41 millions d'euros pour l'année 2021 contre 59 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Après prise en compte d'un gain d'impôt net de 6 millions d'euros (5 millions d'euros en 2020) provenant de l'intégration fiscale française, le résultat net de Publicis Groupe, société-mère du groupe, ressort en bénéfice de 47 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 64 millions au 31 décembre 2020.

/ Informations relatives aux délais de paiement des clients mentionnés à l'article D. 441-6 du Code de commerce

	Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	-					33
Montant total des factures concernées TTC (en euros)	-	1 381	1 381	(6 905)	160 743	156 600
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	-	0,00 %	0,00 %	(0,01) %	0,21 %	0,20 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres des factures exclues						-
Montant des factures exclues (en euros)						-
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement :	Délais contractuels portés sur nos factures.					

/ Informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs mentionnés à l'article D. 441-6 du Code de commerce

	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	-					6
Montant total des factures concernées TTC (en euros)	-	19 139	-	77	1 064	20 280
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	-	0,24 %	-	0,00 %	0,01 %	0,26 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres des factures exclues						22
Montant total des factures exclues (en euros)						64 731
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement :	Délais contractuels, à savoir ceux inscrits sur nos bons de commande, ils s'échelonnent de comptant à 60 jours, dans le respect des conditions maximum légales.					

5

Informations relatives aux acquisitions et cessions par la Société de ses propres actions

Au titre du contrat de liquidité conclu avec la société Kepler Cheuvreux, la Société a procédé en 2021 à l'acquisition de 4 705 354 actions au cours moyen d'achat de 52,42 euros et a cédé 4 720 312 actions au cours moyen de vente de 52,60 euros.

Le montant des frais de négociation et des honoraires supportés par la Société au cours de l'exercice 2021 pour les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée générale du 27 mai 2020 dans sa vingtième résolution puis par l'Assemblée générale du 26 mai 2021 dans sa vingtième résolution s'élève à 70 000 euros.

/ Tableau récapitulatif des opérations réalisées sur les actions Publicis Groupe SA par la Société en 2021 :

	Livraisons d'actions gratuites	Livraisons de stock-options	Achats (contrat de liquidité)		Ventes (contrat de liquidité)	
Au 31/12/21	**Quantités** (en actions)	**Quantités** (en actions)	**Quantités** (en actions)	**Cours moyen** (en euros)	**Quantités** (en actions)	**Cours moyen** (en euros)
Dans le cadre de la 20e résolution de l'AG du 27 mai 2020	582 620	-	2 389 822	48,54	2 414 052	48,65
Dans le cadre de la 20e résolution de l'AG du 26 mai 2021	131 496	100 285	2 315 532	56,42	2 306 260	56,74
Total	**714 116**	**100 285**	**4 705 354**	**52,42**	**4 720 312**	**52,60**

Au 31 décembre 2021, Publicis Groupe SA détenait 3 861 900 actions d'une valeur nominale de 0,40 euro, représentant 1,52 % de son propre capital, pour un prix de revient global de 232 335 588 euros et un prix moyen unitaire de 60,16 euros. Ces actions se ventilent entre 53 500 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité et 3 808 400 actions affectées aux plans d'attribution d'actions gratuites ou d'options d'achat d'actions.

Affectation du résultat de l'exercice 2021 et fixation du dividende

Il sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 25 mai 2022 statuant sur les comptes 2021 d'affecter le bénéfice distribuable, qui s'élève à :

- bénéfice de l'exercice 2021 : 47 386 851,09 euros ;
- diminué de la dotation à la réserve légale : 227 734,84 euros ;
- augmenté du report à nouveau au 31 décembre 2021 : 1 750 358,00 euros ;
- soit un total de **bénéfice distribuable : 48 909 474,25 euros ;**
- auquel s'ajoute un **prélèvement sur les primes d'émission : 559 400 307,35 euros.**

Soit **un total de 608 309 781,60 euros affecté à la distribution aux actions** (sur la base d'un **dividende unitaire** de **2,40 euros** et d'un nombre d'actions arrêté au 31 décembre 2021 de 253 462 409, chiffre incluant les actions propres).

5.6 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Dividendes versés au titre de l'exercice	Nombre de titres effectivement rémunérés [1]	Dividende unitaire (en euros)	Distribution totale (en millions d'euros)	Cours au 31 décembre (en euros)	Rendement net
2017	227 064 967	2,00	454,1	56,65	3,53 %
2018	232 480 960	2,12	492,9	50,08	4,23 %
2019	240 437 061	1,15 [2]	276,5	40,36	2,85 %
2020	247 769 038	2,00	495,5	40,76	4,91 %
2021	**253 462 409**	**2,40 [3]**	**608,3**	**59,20**	**4,01 %**

(1) Nombre de titres rémunérés, déduction faite des actions propres, sauf pour la distribution au titre de 2021, qui comprend les actions propres existant au 31 décembre 2021.
(2) Le dividende à verser au titre de l'exercice 2019 a été ramené de 2,30 euros à 1,15 euro par action, dans le cadre d'une mesure exceptionnelle liée à la pandémie de Covid-19.
(3) Proposé au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale le 25 mai 2022.

Les dividendes se prescrivent par cinq ans. Ils sont alors versés aux Domaines. En 2014, l'engagement du taux de distribution à moyen terme, **jusqu'alors fixé à 35 %, a été relevé à 42 %**, reflétant la volonté de la Société de se placer dans la moyenne des taux de distribution du secteur. Avec la volonté d'accroître encore le taux de distribution dans la lignée des pratiques des concurrents, il a été proposé d'augmenter le dividende à 2,00 euros par action au titre de l'année 2017, soit une progression de 8,1 % par rapport à l'année précédente et un **taux de distribution de 44,4 %** du bénéfice net courant par action dilué.

À l'occasion du plan *Sprint to the Future*, le Groupe s'est engagé sur un **taux de distribution de l'ordre de 45 %**. Cela s'est traduit par un dividende de 2,12 euros par action au titre de l'année 2018, en hausse de 6 % et représentant 44,9 % du BNPA courant dilué. En 2019, il était initialement prévu de proposer un dividende de 2,30 euros par action, représentant un taux de distribution de 45,8 % du bénéfice net par action courant dilué. Toutefois, en regard de la crise mondiale provoquée par la pandémie de Covid-19, il a été décidé de ramener le dividende au titre de l'année 2019 à 1,15 euro par action. Puis au titre de 2020, le Groupe a versé un dividende de 2,00 euros par action, soit un taux de distribution de 46,8 %, soit un niveau au-dessus de celui constaté avant la pandémie.

À l'occasion de ses résultats annuels 2021, le Groupe a proposé d'augmenter **son taux de distribution de dividende**, **qui sera compris entre 45 % et 50 %**. Ainsi, un dividende de 2,40 euros par action au titre de l'année 2021 sera proposé à ses actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires le 25 mai 2022. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 47,8 % du bénéfice courant dilué par action.

5.7 TENDANCES

Les tendances développées ci-dessous ne constituent pas des prévisions ou des estimations du bénéfice au sens du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004 modifié, pris en application de la directive 2003/71/00 du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003.

Le Groupe a annoncé ses perspectives pour l'année 2022 lors de la présentation de ses résultats annuels le 3 février 2022.

Pour l'année 2022, le Groupe a alors annoncé viser une croissance organique comprise entre +4 % et +5 %, soit une amélioration séquentielle par rapport au taux de croissance sur deux ans de 3 % atteint en 2021, grâce au modèle du Groupe et à la dynamique des gains de *new business,* dans un environnement porteur pour la publicité et la transformation des entreprises.

A cette occasion, le Groupe a également annoncé son objectif de maintenir en 2022 les mêmes niveaux records qu'en 2021, tant pour son taux de marge opérationnelle, à environ 17,5 %, que pour son *free cash-flow* avant variation du besoin en fonds de roulement, à environ 1,4 milliard d'euros.

Le Groupe a publié son revenu du premier trimestre 2022 le 14 avril 2022. Publicis a enregistré un début d'année bien meilleur que prévu, à la fois financièrement et commercialement.

Alors que cette performance aurait dû conduire le Groupe à relever ses prévisions annuelles 2022, la situation sanitaire mondiale, l'évolution du conflit en Ukraine et les conséquences de l'inflation pour ses clients créent trop d'incertitudes pour le faire à ce stade.

Grâce à la solidité de son modèle, Publicis est confiant dans sa capacité à atteindre tous les objectifs initialement prévus pour 2022 et communiqués lors de ses résultats annuels 2021, avec une croissance organique désormais dans le haut de la fourchette de son objectif de +4 % à +5 %. Cela s'appuie sur le très bon 1er trimestre du Groupe et l'anticipation d'un 2ème trimestre très solide, qui devrait se situer aux alentours de +5 % en organique, par rapport à +17,1 % au 2ème trimestre 2021. Le Groupe confirme par ailleurs son objectif 2022 d'un taux de marge opérationnelle d'environ 17,5 % et de *free cash-flow* d'environ 1,4 milliard d'euros avant variation du besoin en fonds de roulement. Ceci fait l'hypothèse qu'il n'y aura pas de détérioration significative du contexte sanitaire ni de l'environnement économique mondial.

Par ailleurs, sur la base de ses solides performances opérationnelles et de trésorerie en 2021, le Groupe a fixé son allocation de trésorerie pour 2022, telle que rappelée ci-dessous :

- Relèvement du taux de distribution du dividende du Groupe, qui sera compris entre 45 % et 50 %, contre environ 45 % précédemment. Au titre de 2021, le Groupe soumettra au vote de ses actionnaires un dividende de 2,40 € par action (correspondant à un taux de distribution de 47,8 %) lors de sa prochaine Assemblée générale en mai 2022.
- Suppression de l'option du dividende en actions afin de stabiliser le nombre d'actions en circulation. En conséquence, le dividende de 2021 sera intégralement payé en numéraire.
- Intensification de la stratégie d'acquisitions ciblées, en allouant entre 400 et 600 millions d'euros, contre 200 à 300 millions d'euros en 2021, pour continuer à renforcer les capacités en matière de *data* et de technologie.
- Poursuite du désendettement, avec un objectif d'environ 1 milliard d'euros de dette nette moyenne en 2022.

CHAPITRE

6 COMPTES CONSOLIDÉS – EXERCICE 2021

6.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ 228

6.2 ÉTAT DE RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ 229

6.3 BILAN CONSOLIDÉ 230

6.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS 231

6.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS 232

6.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS 234

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 294

6.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Revenu net [1]		**10 487**	**9 712**
Revenu des coûts refacturables		1 251	1 076
Revenu		**11 738**	**10 788**
Charges de personnel	*4*	(6 639)	(6 242)
Autres charges opérationnelles	*5*	(2 782)	(2 388)
Marge opérationnelle avant amortissements		**2 317**	**2 158**
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	*6*	(477)	(600)
Marge opérationnelle		**1 840**	**1 558**
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	*6*	(256)	(339)
Perte de valeur	*6*	(122)	(241)
Autres produits et charges non courants	*7*	(28)	5
Résultat opérationnel		**1 434**	**983**
Charges financières	*8*	(115)	(185)
Produits financiers	*8*	30	66
Coût de l'endettement financier net	***8***	**(85)**	**(119)**
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	*8*	27	(17)
Autres charges et produits financiers	*8*	(33)	(79)
Résultat avant impôt des entreprises consolidées		**1 343**	**768**
Impôt sur le résultat	*9*	(307)	(196)
Résultat net des entreprises consolidées		**1 036**	**572**
Quote-part dans les résultats des mises en équivalence	*14*	0	(1)
Résultat net		**1 036**	**571**
Dont :			
• Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		9	(5)
• Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe		1 027	576
Données par action (en euros)– Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	***10***		
Nombre d'actions		*248 620 158*	*239 838 347*
Bénéfice net par action		4,13	2,40
Nombre d'actions dilué		*251 695 105*	*241 926 553*
Bénéfice net par action – dilué		4,08	2,38

(1) Revenu net : Revenu après déduction des coûts refacturables aux clients. Ces coûts concernent essentiellement des activités de production et de média, ainsi que des frais divers à la charge des clients. Ces éléments refacturables aux clients ne faisant pas partie du périmètre d'analyse des opérations, l'indicateur, revenu net est le plus pertinent pour la mesure de la performance opérationnelle des activités du Groupe.

6.2 ÉTAT DE RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2021	2020
Résultat net de la période (a)	**1 036**	**571**
Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat		
• Gains (et pertes) actuariels sur régime à prestations définies	48	(20)
• Impôts différés relatifs aux éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat	(8)	3
Éléments du résultat global susceptibles d'être reclassés en résultat		
• Réévaluation des instruments de couverture	29	(89)
• Écarts de conversion de consolidation	590	(633)
Total des autres éléments du résultat global (b)	**659**	**(739)**
Résultat global de la période (a) + (b)	**1 695**	**(168)**
Dont :		
• Résultat global de la période attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	9	(7)
• Résultat global de la période attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	1 686	(161)

6.3 BILAN CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	*Notes*	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Actif			
Écarts d'acquisition nets	*11*	11 760	10 858
Immobilisations incorporelles nettes	*12*	1 379	1 509
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	*24*	1 489	1 645
Immobilisations corporelles nettes	*13*	615	626
Impôts différés actifs	*9*	175	137
Titres mis en équivalence	*14*	25	24
Autres actifs financiers	*15*	276	232
Actifs non courants		**15 719**	**15 031**
Stocks et en-cours de production	*16*	277	230
Créances clients	*17*	11 315	9 508
Actifs sur contrats		979	889
Autres créances et actifs courants	*18*	897	803
Trésorerie et équivalents de trésorerie	*19*	3 659	3 700
Actifs courants		**17 127**	**15 130**
Total de l'actif		**32 846**	**30 161**
Passif			
Capital		101	99
Réserves consolidées, part du Groupe		8 487	7 083
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe (Part du Groupe)	***20***	**8 588**	**7 182**
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		(33)	(22)
Total capitaux propres		**8 555**	**7 160**
Dettes financières à plus d'un an	*23*	3 446	3 653
Obligations locatives à plus d'un an	*24*	1 801	1 850
Impôts différés passifs	*9*	274	247
Provisions à long terme	*21*	543	468
Passifs non courants		**6 064**	**6 218**
Fournisseurs et comptes rattachés		14 479	12 887
Passifs sur contrats	*26*	470	404
Dettes financières à moins d'un an	*23*	184	856
Obligations locatives à moins d'un an	*24*	288	292
Dettes d'impôts sur les sociétés		328	296
Provisions à court terme	*21*	274	234
Autres dettes et passifs courants	*25*	2 204	1 814
Passifs courants		**18 227**	**16 783**
Total du passif		**32 846**	**30 161**

6.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	2021	2020
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net	1 036	571
Neutralisation des produits et charges calculés :		
Impôt sur le résultat	307	196
Coût de l'endettement financier net	85	119
Moins-values (plus-values) de cession d'actifs (avant impôt)	28	(6)
Dotation aux amortissements et pertes de valeur	855	1 180
Rémunérations fondées sur des actions	52	55
Autres produits et charges calculés	5	94
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	-	1
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	2	2
Impôt payé	(362)	(293)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité (1)	(216)	1 047
Flux net de trésorerie liés à l'activité (I)	**1 792**	**2 966**
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(139)	(167)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	3	12
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	4	(9)
Acquisitions de filiales	(276)	(146)
Cessions de filiales	3	1
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement (II)	**(405)**	**(309)**
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(227)	(102)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(9)	(10)
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	9	2
Remboursement des emprunts	(862)	(1 302)
Remboursement des dettes locatives	(295)	(384)
Intérêts payés sur obligations locatives	(70)	(77)
Intérêts financiers payés	(106)	(184)
Intérêts financiers encaissés	26	71
Rachats de participations ne donnant pas le contrôle	(14)	(10)
(Achats)/Ventes nets d'actions propres et exercice de BSA	(127)	8
Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement (III)	**(1 675)**	**(1 988)**
Incidence des variations de taux de change (IV)	**238**	**(379)**
Variation de la trésorerie consolidée (I + II + III + IV)	**(50)**	**290**
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1er janvier	3 700	3 413
Soldes créditeurs de banques au 1er janvier	(3)	(6)
Trésorerie à l'ouverture (V)	**3 697**	**3 407**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	3 659	3 700
Soldes créditeurs de banques à la clôture	(12)	(3)
Trésorerie à la clôture (VI)	**3 647**	**3 697**
Variation de la trésorerie consolidée (VI – V)	**(50)**	**290**
(1) Détail de la variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		
Variation des stocks et en-cours de production	(23)	139
Variation des créances clients et autres créances	(1 218)	(24)
Variations des dettes fournisseurs, autres dettes et provisions	1 025	932
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	**(216)**	**1 047**

6.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Nombre d'actions en circulation	(en millions d'euros)	Capital social	Réserves liées au capital
245 577 779	**1er janvier 2021**	**99**	**4 307**
	Résultat net		
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts		
	Total des produits et charges de la période		
5 018 232	Dividendes	2	264
296 350	Rémunérations fondées sur des actions nettes d'impôts		
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle		
378 789	Exercices de bons de souscription d'actions		10
(1 670 641)	(Achats)/Ventes d'actions propres		
249 600 509	**31 décembre 2021**	**101**	**4 581**
236 956 827	**1er janvier 2020**	**96**	**4 137**
	Résultat net		
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts		
	Total des produits et charges de la période		
7 035 496	Dividendes	3	169
274 325	Rémunérations fondées sur des actions nettes d'impôts		
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle		
22 156	Exercices de bons de souscription d'actions		1
1 288 975	(Achats)/Ventes d'actions propres		
245 577 779	**31 décembre 2020**	**99**	**4 307**

Réserves et résultats consolidés	Réserve de conversion	Réserve de juste valeur	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
3 585	**(816)**	**7**	**7 182**	**(22)**	**7 160**
1 027			1 027	9	1 036
	590	69	659		659
1 027	**590**	**69**	**1 686**	**9**	**1 695**
(493)			(227)	(9)	(236)
61			61		61
13			13	(11)	2
			10		10
(137)			(137)		(137)
4 056	**(226)**	**76**	**8 588**	**(33)**	**8 555**
3 240	**(185)**	**113**	**7 401**	**(9)**	**7 392**
576			576	(5)	571
	(631)	(106)	(737)	(2)	(739)
576	**(631)**	**(106)**	**(161)**	**(7)**	**(168)**
(274)			(102)	(10)	(112)
56			56		56
(6)			(6)	4	(2)
			1		1
(7)			(7)		(7)
3 585	**(816)**	**7**	**7 182**	**(22)**	**7 160**

6.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1 Règles et méthodes comptables 235
1.1 Nouvelles normes et interprétations applicables 235
1.2 Principes et méthodes de consolidation 235
1.3 Principes et méthodes comptables 236
1.4 Principales sources d'incertitude relatives aux estimations 244
Note 2 Impacts du Covid-19 sur les comptes consolidés 245
Note 3 Variations du périmètre de consolidation 245
3.1 Acquisitions de l'exercice 2021 245
3.2 Acquisitions de l'exercice 2020 245
3.3 Cessions des exercices 2021 et 2020 246
Note 4 Charges de personnel et effectifs 246
Note 5 Autres charges opérationnelles 247
Note 6 Dotations aux amortissements et pertes de valeur 247
Note 7 Autres produits et charges non courants 248
Note 8 Charges et produits financiers 249
Note 9 Impôt sur le résultat 249
Note 10 Bénéfice net par action 252
Note 11 Écarts d'acquisition 254
Note 12 Immobilisations incorporelles nettes 254
Note 13 Immobilisations corporelles nettes 255
Note 14 Titres mis en équivalence 256
Note 15 Autres actifs financiers 256
Note 16 Stocks et en-cours de production 257
Note 17 Créances clients 257
Note 18 Autres créances et actifs courants 257
Note 19 Trésorerie et équivalents de trésorerie 258
Note 20 Capitaux propres 258
Note 21 Provisions pour risques et charges 260
Note 22 Engagements de retraite et autres avantages à long terme 261
Note 23 Emprunts et dettes financières 266
Note 24 Contrats de location 271
Note 25 Autres dettes et passifs courants 272
Note 26 Passifs sur contrats 272
Note 27 Engagements 273
Note 28 Instruments financiers 274
Note 29 Gestion des risques 277
Note 30 Autres informations 280
Note 31 Information sectorielle 280
Note 32 Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA 283
Note 33 Informations relatives aux transactions avec les parties liées 287
Note 34 Événements postérieurs à la clôture 288
Note 35 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau 288
Note 36 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2021 289

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. La société n'a pas changé de raison sociale au cours de l'exercice, ni de moyen d'identification.

Note 1 Règles et méthodes comptables

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du groupe Publicis au titre de l'exercice 2021 ont été établis selon les normes comptables internationales IAS/ IFRS approuvées par l'Union européenne à la date de clôture et d'application obligatoire à cette date.

Les comptes consolidés au titre de l'exercice 2021 ainsi que les notes y afférentes ont été arrêtés par le Directoire du 31 janvier 2022 et examinés par le Conseil de surveillance du 2 février 2022. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 25 mai 2022. Les comptes consolidés sont présentés en euros arrondis au million le plus proche.

1.1 Nouvelles normes et interprétations applicables

Conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 sont conformes aux normes IFRS et interprétations IFRIC telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2021.

Application des nouvelles normes et interprétations

L'application par le Groupe des nouvelles normes et interprétations, adoptées par l'Union européenne au cours de l'exercice 2021 ou d'application obligatoire au plus tard au 31 décembre 2021 :

- amendements à IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 7 « Instruments financiers : Informations à fournir en annexe » phase 2 de la réforme des taux d'intérêt de référence. Le Groupe a finalisé les travaux de recensement afin d'assurer la transition vers les nouveaux indices de référence. Les taux de référence ont été modifiés sur les contrats financiers au 31 décembre 2021. L'entrée en vigueur de la phase 2 du projet de « Réforme des taux d'intérêt de référence » est sans impact sur les états financiers du Groupe au 31 décembre 2021 car l'essentiel de la dette et des dérivés comptabilisés au bilan du Groupe sont à taux fixe ;
- décision IFRIC d'avril 2021 sur les coûts de configuration et d'adaptation encourus dans le cadre de contrats informatiques en mode « SaaS ». Les analyses des projets « SaaS » déployés en 2021 n'ont pas mis en évidence d'impact majeur sur les états financiers du Groupe lié à l'application des nouvelles interprétations de l'IFRIC ;
- décision de l'IFRIC d'avril 2021 sur la répartition des charges concernant les régimes à prestations définies. Dans la mesure où les régimes du Groupe sont sans barème de droits plafonnés à un certain nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise, cette décision est sans impact majeur sur les états financiers du Groupe.

Application par anticipation

Au 31 décembre 2021, le Groupe n'a pas appliqué par anticipation de nouvelle norme ou interprétation.

Normes publiées par l'IASB qui ne sont pas d'application obligatoire

Les principes appliqués par le Groupe ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB dans la mesure où l'application de la norme suivante n'est pas obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021 :

- norme IFRS 17 « contrats d'assurance » : Cette norme n'a pas encore été adoptée par l'Union européenne. Le Groupe n'attend pas d'impact significatif lié à l'application de cette nouvelle norme.

1.2 Principes et méthodes de consolidation

Monnaie de présentation des comptes consolidés

Publicis arrête et publie ses comptes consolidés en euros.

Participations dans les filiales

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Publicis Groupe SA, et de ses filiales, préparés au 31 décembre de chaque année. Les filiales sont consolidées à compter de la prise de contrôle par le Groupe et jusqu'à la date à laquelle ce contrôle est transféré à l'extérieur du Groupe.

Le contrôle est exercé lorsque le Groupe est exposé, ou a des droits sur des rendements variables, et qu'il a la capacité d'exercer son pouvoir afin d'influer sur ces rendements.

Participations dans les entreprises associées

La participation du Groupe dans les entreprises associées est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Une entreprise associée est une entreprise dans laquelle le Groupe a une influence notable mais qu'il ne contrôle pas ; cette situation s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20 % et 50 % des droits de vote.

Une participation dans une entreprise associée est comptabilisée au bilan au coût d'acquisition augmenté ou diminué des variations de la quote-part du Groupe dans l'actif net de l'entreprise détenue depuis l'acquisition, conformément à la méthode de la mise en équivalence. La participation du Groupe inclut l'écart d'acquisition, traité conformément à la méthode comptable présentée au paragraphe 1.3 ci-dessous. Le compte de résultat reflète la quote-part du Groupe dans le résultat après impôt de l'entreprise associée.

Accords conjoints

Les partenariats qualifiés de coentreprises sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence dans la mesure où ils donnent uniquement un droit sur l'actif net de l'entité.

Opérations en devises étrangères

Les opérations en monnaies étrangères sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au taux de change en vigueur à la date de clôture. Tous les écarts sont enregistrés dans le compte de résultat à l'exception des écarts sur les prêts ou emprunts qui en substance font partie de l'investissement net dans une entité étrangère. Ceux-ci sont directement inscrits dans les capitaux propres jusqu'à la sortie de l'investissement net, date à laquelle ils sont reconnus en résultat.

Conversion des états financiers exprimés en devises étrangères

La monnaie de fonctionnement de chacune des entités du Groupe est la monnaie de l'environnement économique dans lequel l'entité opère. Les comptes des filiales situées à l'extérieur de la zone euro exprimés en devises locales sont convertis en euros, monnaie de présentation des comptes consolidés, de la façon suivante :

- les actifs et les passifs sont convertis au cours de clôture ;
- le compte de résultat est converti au cours moyen de l'année ;
- les écarts de conversion résultant de l'application de ces différents taux sont inscrits, pour la part revenant au Groupe, dans le poste « Autres éléments du résultat global – Écarts de conversion de consolidation » et pour la part des tiers, dans le poste « Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) ».

L'écart d'acquisition et les ajustements à la juste valeur d'actifs et de passifs résultant de la comptabilisation d'une acquisition d'une entité étrangère sont exprimés dans la monnaie de fonctionnement de l'entreprise acquise et convertis au cours de clôture.

Éliminations des opérations internes au Groupe

Les opérations réalisées entre des filiales consolidées sont éliminées en totalité, ainsi que les créances et dettes qui en résultent. De même, les résultats internes au Groupe (résultats de cessions et dividendes internes, provisions sur filiales) sont éliminés du résultat consolidé, sauf en cas de perte de valeur.

1.3 Principes et méthodes comptables

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés de la manière suivante :

- les actifs identifiables acquis et passifs repris sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition ;
- la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (intérêts minoritaires) est évaluée soit à la juste valeur, soit en retenant la quote-part de l'actif net identifiable comptabilisé de l'entité acquise. Cette option est disponible au cas par cas pour chaque opération de regroupement d'entreprises.

Les coûts liés à l'acquisition sont constatés en charges de la période et sont présentés sur la ligne « autres charges opérationnelles » du compte de résultat consolidé.

Les compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date d'acquisition. Après la date d'acquisition, le complément de prix est évalué à sa juste valeur à chaque arrêté des comptes. À compter de la fin du délai d'affectation du prix d'acquisition qui intervient au plus tard un an à compter de la date d'acquisition, tout changement de cette juste valeur est constaté en résultat. À l'intérieur du délai d'affectation, les changements de cette juste valeur explicitement liés à des événements postérieurs à la date d'acquisition sont également comptabilisés en résultat. Les autres changements sont comptabilisés en contrepartie de l'écart d'acquisition.

À la date d'acquisition, l'écart d'acquisition correspond à la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée, complément de prix inclus, augmentée du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et, dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, ainsi réévaluée par le compte de résultat ; et
- le solde net des montants des actifs identifiables acquis et passifs repris à la date d'acquisition et évalués à la juste valeur.

Si des impôts différés actifs n'ont pas été reconnus à la date d'acquisition, au motif que leur recouvrabilité était incertaine, toute comptabilisation ultérieure ou utilisation de ces impôts différés, au-delà du délai d'affectation, se fera en contrepartie du résultat (i.e. sans impact sur le montant reconnu en écart d'acquisition).

Engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle contracté concomitamment à des regroupements d'entreprises

Dans l'attente d'une interprétation IFRIC ou d'une norme IFRS spécifique, le traitement comptable suivant a été retenu en application des normes IFRS en vigueur et en conformité avec la recommandation de l'AMF :

- lors de la comptabilisation initiale, ces engagements sont comptabilisés en dettes financières pour la valeur actualisée du montant de rachat en contrepartie d'une diminution des capitaux propres ;
- la variation ultérieure de la valeur de l'engagement (y compris l'effet d'actualisation) est comptabilisée par ajustement des capitaux propres, considérant qu'il s'agit d'une transaction entre actionnaires.

Acquisition complémentaire de titres avec prise de contrôle exclusif d'une entité préalablement sous influence notable

La prise de contrôle exclusif donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation déjà détenue à la date de l'opération. La quote-part antérieurement détenue est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la prise de contrôle exclusif.

Acquisition complémentaire de titres après la prise de contrôle exclusif

Lors d'une acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée exclusivement, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les acquisitions complémentaires de titres d'une entité déjà contrôlée sont présentées dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement.

Cession de titres sans perte de contrôle exclusif

Lors d'une opération de cession partielle de titres d'une entité contrôlée exclusivement, cette opération ne modifiant pas le contrôle exercé sur cette entité, l'écart entre la juste valeur du prix de cession des titres et la quote-part de capitaux propres consolidés que ces titres représentent à la date de leur cession est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les cessions de titres sans perte de contrôle exclusif sont présentées dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement.

Cession de titres avec perte de contrôle exclusif et conservation d'une participation résiduelle

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

Toute participation résiduelle conservée est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la perte de contrôle exclusif.

Projets de cession

En application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs et passifs des entités contrôlées détenues en vue de leur cession sont isolés sur des lignes distinctes du bilan.

Les actifs non courants reclassés cessent d'être amortis à partir de la date de leur reclassement.

Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition, dans le cas d'une prise de contrôle réalisée lors d'une transaction unique, est égal à la juste valeur de la contrepartie transférée pour acquérir les titres (y compris les éventuels compléments de prix qui sont évalués à la juste valeur à la date de prise de contrôle), plus la valeur des participations ne donnant pas le contrôle (celles-ci étant évaluées, au choix pour chaque regroupement, à la juste valeur ou à leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets de l'entité acquise, moins la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiés à la date d'acquisition).

Les écarts d'acquisition inscrits au bilan ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation au minimum sur une base annuelle. Le test de dépréciation est réalisé pour la ou les unités génératrices de trésorerie auxquelles l'écart d'acquisition a été affecté en comparant la valeur recouvrable et la valeur comptable de la ou du regroupement d'unités génératrices de trésorerie. Le Groupe considère que l'unité génératrice de trésorerie ou le regroupement d'unités génératrices de trésorerie sont principalement les dix marchés clés où le Groupe opère : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie-Pacifique, Afrique-Moyen-Orient, Europe Centrale et de l'Est, Europe de l'Ouest, Amérique latine (hors Brésil) et Brésil.

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 ou selon l'approche des multiples de marché. 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. Les taux d'actualisation retenus reflètent les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent, les risques spécifiques à l'unité génératrice de trésorerie. Par ailleurs, ces taux tiennent compte des dettes locatives dans l'estimation du ratio d'endettement.

Si les valeurs comptables de l'unité génératrice de trésorerie excèdent la valeur recouvrable, les actifs de l'unité génératrice de trésorerie sont dépréciés pour être ramenés à leur valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont enregistrées au compte de résultat et imputées en priorité à l'écart d'acquisition sans pouvoir jamais être reprises, puis sur les autres actifs.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrées pour leur juste valeur à la date d'acquisition, séparément de l'écart d'acquisition si elles sont identifiables. Le caractère identifiable est démontré dès lors que l'une des deux conditions suivantes est remplie :

- l'immobilisation incorporelle résulte de droits légaux ou contractuels ;
- l'immobilisation incorporelle est séparable de l'entité acquise.

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement de marques, de relations contractuelles avec les clients, de technologies, de bases de données d'adresses e-mails et de logiciels.

Les marques, dont la durée d'utilité est définie, sont amorties sur leur durée d'utilisation, estimée à 8 ans. Elles font également l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur.

Les relations contractuelles avec les clients, dont la durée d'utilité est définie, sont amorties sur leur durée d'utilisation, qui se situe généralement entre 10 et 15 ans. Elles font également l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur.

Les technologies résultent de l'engagement du Groupe dans les activités digitales. Elles sont amorties sur une période de 3 à 7 ans.

Les bases de données d'adresses e-mails sont utilisées dans le cadre de campagnes d'e-mailing direct. Ces bases sont amorties sur 2 ans.

La méthode utilisée pour la dépréciation des actifs incorporels est fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés. Plus précisément pour les marques, le Groupe recourt à la méthode des « royalty savings » qui prend en compte les flux de trésorerie futurs que générerait la marque en termes de royalties en supposant qu'un tiers serait prêt à payer pour l'utilisation de cette marque. En ce qui concerne les relations contractuelles avec les clients, la méthode prend en compte les flux de trésorerie futurs actualisés générés par les clients. Les évaluations sont effectuées par des experts indépendants. Les paramètres utilisés sont cohérents avec ceux utilisés pour l'évaluation des écarts d'acquisition.

Les logiciels immobilisés comprennent des logiciels à usage interne ainsi que des logiciels à usage commercial, évalués soit à leur coût d'acquisition (achat externe) soit à leur coût de production (développement interne). Ils sont amortis sur leur durée d'utilité :

- ERP : 8 ans ;
- autres : 3 ans maximum.

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.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le cas échéant, le coût total d'un actif est réparti entre ses différents éléments constitutifs qui ont des durées d'utilité différentes, chaque élément étant comptabilisé séparément et amorti sur une durée distincte.

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité estimée de chaque immobilisation. Les durées d'amortissement des immobilisations corporelles les plus couramment pratiquées sont les suivantes (amortissements linéaires) :

- constructions : 20 à 70 ans ;
- agencements des constructions, installations générales : 10 ans ;
- matériel de bureau, mobilier de bureau : 5 à 10 ans ;
- matériel de transport : 4 ans ;
- matériel informatique : 2 à 4 ans.

S'il existe un indice de perte de valeur, la valeur recouvrable des actifs corporels ou unités génératrices de trésorerie auxquelles appartiennent les actifs est comparée à la valeur comptable. Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat.

Contrats de location

Les contrats de location sont comptabilisés au bilan dès l'origine du contrat de location pour la valeur actualisée des paiements futurs. Ces contrats sont enregistrés en « obligations locatives » au passif avec inscription à l'actif en « droits d'utilisation relatifs aux contrats de location ». Ils sont amortis sur la durée du contrat qui correspond en général à la durée ferme du contrat sauf si une intention de renouveler ou de résilier le contrat est connue. Au compte de résultat, les charges d'amortissement sont comptabilisées dans la marge opérationnelle et les charges d'intérêts dans le résultat financier. L'impact fiscal de ce retraitement de consolidation est pris en compte via la comptabilisation d'impôts différés.

Les taux d'actualisation appliqués pour déterminer la dette locative sont basés sur le taux d'emprunt marginal du Groupe auquel est ajouté un spread pour tenir compte des environnements économiques spécifiques à chaque pays. Ces taux d'actualisation sont déterminés en tenant compte des durées des contrats.

En présence d'un indicateur de perte de valeur, lorsque le bien immobilier est vacant et n'est plus destiné à être utilisé dans le cadre des activités principales, un test de dépréciation est réalisé sur les droits d'utilisation. Si la valeur nette comptable des droits d'utilisation est inférieure à leur valeur recouvrable alors une dépréciation est estimée sur la base de l'actualisation des loyers à payer diminués des produits attendus des sous-locations. Dans les cas où un contrat de sous-location est signé, si celui-ci est qualifié de contrat de location à caractère financier, les actifs correspondants aux droits d'utilisation sont repris et une créance financière est constatée. Tout écart entre la créance de sous-location comptabilisée et les droits d'utilisation décomptabilisés est reconnu en résultat.

Les contrats de location correspondant à des actifs de faible valeur unitaire ou de courte durée sont comptabilisés directement en charges.

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 transaction.

Après la comptabilisation initiale, les investissements 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 les autres actifs financiers sont soit comptabilisés en résultat, soit comptabilisés en autres éléments du résultat global en capitaux propres sur option pour les titres représentatifs d'instruments de capitaux propres.

Les autres investissements à long terme destinés à être détenus jusqu'à leur échéance et dont les caractéristiques contractuelles des flux financiers sont seulement le paiement du principal et des intérêts (SPPI), 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 lorsque le Groupe agit en tant qu'« Agent ». Ceux-ci correspondent aux travaux techniques de création et de production (graphique, TV, radio, édition…) directement refacturables au client mais non encore facturés. Ils sont enregistrés sur la base des coûts engagés et dépréciés lorsque leur valeur nette de réalisation devient inférieure à leur coût. Les travaux non facturables ou les coûts engagés pour le gain de nouveaux clients ne sont pas activés, sauf si la refacturation des coûts de réponse aux appels d'offres est prévue contractuellement. Pour apprécier la valeur nette de réalisation, les en-cours sont examinés au cas par cas et dépréciés en fonction de critères comme l'existence de litiges commerciaux avec le client.

Le poste comprend aussi dans une moindre mesure les stocks d'espaces média achetés en compte propre et non revendus en fin de période.

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. Les dépréciations de créances clients prennent également en compte les pertes sur créances attendues selon la méthode simplifiée permise par IFRS 9.

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.

Actifs sur contrat

Les actifs sur contrats correspondent aux revenus comptabilisés lorsqu'une obligation de prestation a été remplie mais n'a pas encore été facturée. Les actifs sur contrats sont transférés en créances clients quand le droit à contrepartie devient inconditionnel et que la prestation est facturée au client selon les termes du contrat.

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'intérêt pour couvrir ses positions actuelles ou futures contre le risque de change et de taux. Ces instruments financiers dérivés sont évalués à leur juste valeur qui est déterminée soit par référence aux prix de marché disponibles à la clôture, soit par application de modèles de valorisation intégrant des paramètres de marché à la date de clôture. La prise en compte du risque de contrepartie dans la valorisation des dérivés est sans impact significatif.

Dès lors que ces instruments financiers participent à une relation qualifiée comptablement de couverture, il convient de distinguer :

- les couvertures de juste valeur, qui couvrent l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ;
- les couvertures de flux de trésorerie, qui couvrent l'exposition aux variations de flux de trésorerie futurs.

Concernant les couvertures de juste valeur relatives à un actif ou un passif comptabilisé, tout profit ou perte résultant de la réévaluation de l'instrument de couverture à sa juste valeur est comptabilisé immédiatement au compte de résultat. Parallèlement tout profit ou perte sur l'élément couvert vient modifier la valeur comptable de cet élément en contrepartie d'un impact au compte de résultat.

Concernant les couvertures utilisées pour couvrir des engagements futurs fermes ou hautement probables et qui remplissent les conditions pour l'application de la comptabilité de couverture (couverture de flux de trésorerie futurs), la partie du profit ou de la perte réalisée sur l'instrument de couverture qui est déterminée comme étant une couverture efficace est comptabilisée directement en autres éléments du résultat global. La partie inefficace est comptabilisée immédiatement en résultat. Les profits et les pertes qui ont été comptabilisés en autres éléments du résultat global sont rapportés au compte de résultat de la période au cours de laquelle le risque couvert affecte le résultat, par exemple lorsque la vente prévue survient effectivement.

Pour les dérivés qui ne satisfont pas aux critères de qualification pour la comptabilité de couverture, tout profit ou perte résultant des variations de juste valeur est comptabilisé directement dans le résultat de l'exercice.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui sont qualifiés de couverture de juste valeur sont comptabilisées en autres charges et produits financiers, comme les variations de valeur des éléments sous-jacents. La juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée en autres créances et actifs courants et autres dettes et passifs courants.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie en banque, la caisse, les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois et les sicav et fonds communs de placement monétaires soumis à un risque négligeable de changement de valeur, c'est-à-dire qui respectent les critères suivants : sensibilité au risque de taux inférieure ou égale à 0,25 et volatilité historique à 12 mois proche de zéro.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie consolidés, la trésorerie comprend la trésorerie et les équivalents de trésorerie tels que définis ci-dessus, nets des soldes créditeurs de banques.

Actions propres

Les actions propres, quelle que soit leur destination, sont comptabilisées en déduction des capitaux propres pour leur coût d'achat par le Groupe.

Emprunts obligataires

- Emprunts obligataires simples :

  Les emprunts obligataires sont initialement enregistrés à la juste valeur, qui correspond au montant reçu, net des coûts d'émission.

  Postérieurement à la comptabilisation initiale, les emprunts obligataires sont évalués au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, qui prend en compte tous les coûts d'émission et toute décote ou prime de remboursement.
- Emprunts obligataires avec option de conversion et emprunts remboursables en actions :

  Pour les emprunts obligataires convertibles en actions (Océanes) ou les emprunts remboursables en actions (Oranes) ou les emprunts avec bons de souscription d'actions (OBSA), la composante dette et la composante capitaux propres sont séparées dès leur comptabilisation initiale. La juste valeur de la composante dette à l'émission est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs contractuels en utilisant le taux de marché applicable pour un emprunt obligataire qui aurait été souscrit par la société aux mêmes conditions mais sans option de conversion. La valeur de la composante capitaux propres est déterminée à l'émission par différence entre la juste valeur de la composante dette et la juste valeur de l'emprunt obligataire. La valeur de l'option de conversion n'est pas revue au cours des exercices ultérieurs. Les frais d'émission sont répartis entre la part dette et la part capitaux propres sur la base de leurs valeurs comptables respectives au moment de l'émission.

  La composante dette est ensuite évaluée sur la base du coût amorti.

Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque :

- le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de la sortie de ressources peut être estimé de manière fiable. Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps étant comptabilisée en charge financière.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont décrits en annexe lorsqu'ils sont significatifs, sauf dans le cas de regroupement d'entreprises où ils constituent des éléments identifiables.

Provisions pour litiges

Elles concernent les risques identifiés liés à un procès ou un litige de toute nature : commerciale, réglementaire, fiscale (hors impôts sur les sociétés) ou sociale. Le Groupe constitue une provision s'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre ce risque et qu'une estimation fiable du coût lié à ce risque est possible. Dans de tels cas, le montant de la provision (y compris les pénalités liées) est déterminé par les agences et leurs experts, sous la supervision des services centraux du Groupe, sur la base de la meilleure estimation des coûts probables liés au procès ou litige.

Provisions pour restructuration

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice lorsque ces mesures ont été décidées et annoncées.

Dans le cadre d'une acquisition, les plans de restructuration qui ne sont pas, lors de l'acquisition, des passifs pour l'entreprise acquise sont comptabilisés en charges.

Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, au coût des préavis non réalisés comptabilisés en charges de personnel, ainsi qu'aux éventuelles mises au rebut d'immobilisations et d'autres actifs.

Provisions sur engagements immobiliers

Si un bien immobilier est vacant et n'est pas destiné à être utilisé dans l'activité principale, une provision est constituée incluant les charges locatives, taxes et autres coûts éventuels. Cette provision n'inclut pas les loyers à payer qui sont comptabilisés en dépréciation des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location suite à l'application d'IFRS 16 au 1er janvier 2018.

Une provision est également constituée dans le cadre d'un regroupement d'entreprises en cas d'existence de contrats de location immobilière conclus à des conditions moins favorables que les conditions de marché constatées à la date d'acquisition.

Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Le Groupe comptabilise les engagements liés aux pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi en fonction de la qualification de ces régimes :

- à cotisations définies : les montants des contributions du Groupe à ces cotisations versées sont comptabilisés en charges de la période ;
- à prestations définies : l'engagement au titre des régimes à prestations définies est déterminé séparément pour chaque régime en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. Les gains et pertes actuariels relatifs aux régimes postérieurs à l'emploi générés durant l'exercice sont comptabilisés directement en autres éléments du résultat global. L'effet de la désactualisation des engagements de retraite, net des rendements attendus des actifs en couverture, est constaté en « Autres charges et produits financiers ». Certains frais administratifs des plans de couverture, lorsqu'ils sont directement facturés au Groupe, sont comptabilisés dans le résultat opérationnel.

Fournisseurs et comptes rattachés

Ce poste comprend toutes les dettes d'exploitation (y compris les effets à payer et factures à recevoir) liées à l'acquisition de biens et services ainsi que celles relatives aux opérations d'achat d'espace en qualité de mandataire. Ces dettes ont généralement une échéance de moins d'un an.

Passifs sur contrats

Les passifs sur contrats correspondent aux produits constatés d'avance. Il s'agit des contreparties reçues ou facturées au client pour lesquelles le Groupe a une obligation de fournir des biens ou services.

Les passifs sur contrats n'incluent pas les avances clients concernant des coûts externes engagés pour le compte des clients et directement remboursables, lorsque le Groupe agit en tant qu'« agent ». Ces avances sont enregistrées dans les comptes de « fournisseurs et comptes rattachés ».

Revenu

Le revenu du Groupe provient principalement des services de créations et productions publicitaires, marketing direct et digital, CRM (Customer Relationship Management), promotion des ventes et marketing sur point de vente, relations publiques, organisation évènementielle, communication institutionnelle et financière, stratégie/planification et achat d'espaces média ainsi que du conseil en transformation digitale.

Les contrats avec les clients sont principalement rémunérés sous la forme d'honoraires, de commissions, de bonus soumis à des critères de performance, de remboursements de coûts de tiers engagés pour le compte des clients ou d'une combinaison des quatre.

Les honoraires négociés avec les clients sont majoritairement calculés sur la base d'un taux horaire plus frais généraux auxquels est appliqué une marge.

Les contrats à la commission sont calculés sur la base d'un pourcentage appliqué à la somme totale des coûts payés aux tiers (remboursés par le client) pour réaliser le contrat. Les contrats à la commission concernent principalement : i) l'activité média sur la base des achats d'espace pour le compte des clients et ii) la supervision de productions réalisées par des tiers.

La quasi-totalité des contrats clients est à court terme, et le Groupe a généralement droit à paiement jusqu'à la fin du contrat ou au moins pour les travaux réalisés à date.

Le Groupe reconnait le revenu lorsqu'il transfère (ou à mesure qu'il transfère) au client le contrôle des biens ou des services promis (identifiés comme des obligations de prestation), et ce pour un montant qui reflète le paiement que l'on s'attend à recevoir en contrepartie de ces biens ou services.

Obligations de prestation

Pour chacun des contrats, les services promis (appelés obligations de prestation) sont distingués uniquement si le client peut bénéficier des services isolément et si la promesse de lui fournir ces services est identifiée séparément dans le contrat.

À l'exception de l'activité média, les obligations de prestation correspondent généralement aux différentes rémunérations inscrites dans les contrats. Dans l'activité de création publicitaire, le Groupe distingue deux obligations de performance, l'une pour les services de conseils créatifs et l'autre pour la réalisation des productions, ce qui généralement correspond aux différentes rémunérations inscrites dans les contrats.

Dans l'activité média, le prix de transaction couvre généralement les prestations de stratégie/ planification ainsi que l'achat d'espace. Dans ces contrats ces deux types de services sont distincts et le prix de transaction est alloué en proportion du personnel affecté à ces services.

Éléments variables du prix de transaction

Certains contrats comprennent des bonus soumis à des critères de performance qualitatifs ou quantitatifs. Ces parties variables ne sont intégrées au prix de transaction que lorsqu'il est hautement probable que cela n'entraînera pas une reprise significative du revenu enregistré.

Les bonus sur critères de performance ne sont le plus souvent reconnus en revenu que lorsqu'ils sont confirmés par le client.

Le Groupe perçoit aussi des remises sur volumes fournisseurs relatives à des transactions effectuées au nom des clients. Ces remises sont rétrocédées aux clients en fonction des termes des contrats ou des lois locales, sinon elles sont conservées. La part à rétrocéder aux clients est enregistrée en dettes et la part conservée est reconnue en revenu généralement dès que le média est diffusé, s'il existe un contrat avec le vendeur média et que l'agence anticipe de dépasser les critères de volume.

Notion d' « Agent » vs. « Principal »

Lorsque des fournisseurs tiers sont impliqués dans la fourniture des services au client, le Groupe considère qu'il agit en tant que « Principal » si au moins un des critères ci-dessous est rempli :

- l'agence obtient le contrôle du bien ou du service avant de le transférer au client ;
- l'agence contrôle le ou les fournisseurs ;
- l'agence intègre ou combine le travail des fournisseurs pour délivrer le bien ou service promis au client.

Le Groupe agit en tant que « Principal » dans la majorité de ses activités hormis l'achat d'espace média pour le compte de clients et la supervision de productions réalisées par des tiers.

Concernant les activités de production, le Groupe agit en tant qu'« Agent » lorsque seul un travail de supervision d'une production réalisée en totalité par des tiers est effectué. Si l'agence intègre ou modifie significativement le travail réalisé par un tiers, il s'agit d'une unique obligation de prestation dans laquelle le Groupe agit en tant que « Principal ».

Lorsque le Groupe agit en tant que « Principal », le revenu est enregistré pour son montant brut facturé au client. Lorsque le Groupe agit en tant qu'« Agent » le revenu est reconnu net des coûts refacturés aux clients, ce qui signifie que le revenu comptabilisé correspond uniquement aux honoraires ou commissions.

Dans tous les cas, les frais de déplacements remboursés par le client (transports, hôtels, repas, etc.) sont toujours reconnus en revenu.

Période de reconnaissance du revenu

La quasi-totalité du revenu du Groupe est constatée à l'avancement car les prestations du Groupe bénéficient au client au fur et à mesure de leur réalisation ou génèrent un actif sans autre utilité et pour lequel le Groupe a un droit à paiement pour le travail effectué à date en cas de résiliation par le client.

Pour les projets à prix fixe, le revenu est reconnu à l'avancement sur la base des coûts engagés essentiellement basé sur le nombre d'heures effectuées et sur les coûts externes directs consommés.

Pour les contrats de communication globale avec une équipe dédiée et qui porte généralement sur des contrats d'un an, le Groupe considère que son obligation de prestation est d'être prêt à mettre à disposition des ressources à tout moment pour le client. Dans ce cas, le revenu est constaté linéairement sur la durée du contrat.

Pour les contrats média à la commission, le Groupe reconnait le revenu lorsque le média est diffusé.

Modification des contrats

Dans certains cas, des modifications sur l'étendue des services rendus peuvent être demandées par le client durant la durée du contrat. Ces changements sont généralement négociés en tant que nouveaux contrats couvrant les besoins supplémentaires avec une rémunération associée.

Ventilation des produits des activités ordinaires

Le Groupe fournit un ensemble de services intégrés pour la communication de ses clients, qui combinent l'ensemble des expertises au sein du Groupe. Le Groupe a renforcé son approche géographique qui présente le mieux la façon dont le revenu est affecté par les facteurs économiques.

Cette ventilation du revenu par zone géographique est semblable aux exercices précédents et est présentée dans l'information sectorielle (voir note 30).

Mesures de simplification adoptées

Le Groupe a décidé d'appliquer les mesures de simplification sur les obligations de prestation qui restent à remplir et de ne pas présenter les informations concernant les prestations faisant partie de contrats dont la durée initiale attendue ne dépasse pas un an et ceux pour lesquels le Groupe a le droit à règlement pour les heures effectuées à date.

Les montants sur les obligations de prestations qui restent à remplir sur les autres types de contrats que ceux cités plus haut sont non significatifs et ne sont pas présentés dans les annexes.

Revenu net

Le revenu net est calculé comme le revenu après déduction des coûts directement refacturables aux clients.

Dans les activités où le Groupe agit en tant qu'« Agent » ou « Principal », des prestations auprès de tiers sont engagées pour le compte des clients et directement refacturables. Ces coûts concernent essentiellement des activités de production et de média, ainsi que des frais divers à la charge des clients (notamment les frais de déplacement) et sont enregistrés dans les charges opérationnelles. Ces éléments refacturables aux clients ne faisant pas partie du périmètre d'analyse des opérations, l'indicateur « revenu net » retenu pour la mesure de la performance opérationelle du Groupe exclut la refacturation de ces coûts.

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

La juste valeur des options attribuées est comptabilisée en charges de personnel sur la période d'acquisition des droits. Elle est déterminée par un expert indépendant, généralement selon le modèle Black-Scholes. Exceptionnellement, dans le cas où le plan comporte des conditions de marché, la méthode Monte-Carlo est utilisée.

Pour les plans qui comportent des conditions de performance hors marché, le Groupe estime la probabilité de réalisation de ces objectifs et en tient compte dans la détermination du nombre d'actions à livrer.

Plans d'attribution d'actions gratuites Publicis Groupe

La juste valeur des actions gratuites attribuées est comptabilisée en charges de personnel sur la période d'acquisition des droits. Elle est déterminée par un expert indépendant, et correspond au prix de marché de l'action à la date d'attribution, ajusté pour la perte de dividende attendue pendant la période d'acquisition des droits. Exceptionnellement, dans le cas où le plan comporte des conditions de marché, la méthode Monte-Carlo est utilisée.

Pour les plans qui comportent des conditions de performance hors marché, le Groupe estime la probabilité de réalisation de ces objectifs et en tient compte dans la détermination du nombre d'actions à livrer.

Autres produits et charges non courants

Publicis présente en « autres produits et charges non courants » les produits et charges inhabituels afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe. Sont notamment incluses sous cette rubrique les plus ou moins-values de cession d'actifs.

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 net, 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 charges d'intérêts sur les obligations locatives, 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, les variations de juste valeur des actifs financiers 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.

Les passifs d'impôts incertains sont comptabilisés dans les dettes d'impôts sur les sociétés.

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.

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 de tous les instruments potentiellement dilutifs. Pour le Groupe, les seuls instruments dilutifs sont les options d'achat d'actions et les bons de souscription d'actions en circulation ainsi que les actions gratuites attribuées.

Options d'achat d'actions et bons de souscription d'actions

L'effet dilutif de ces instruments est déterminé selon la méthode du rachat d'actions (nombre théorique d'actions pouvant être achetées au prix du marché, défini sur la base du cours moyen de l'action Publicis sur la période, à partir des fonds recueillis lors de l'exercice des options). En application de cette méthode, les options d'achat d'actions sont considérées comme potentiellement dilutives si elles sont « dans la monnaie » (le prix d'exercice considéré incluant la juste valeur des services rendus déterminée selon IFRS 2 – Paiement fondé sur des actions).

Actions gratuites

Pour calculer le bénéfice dilué par action, les actions gratuites attribuées sont considérées comme ayant été effectivement livrées.

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 :

- les pertes de valeur ;
- les dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions ;
- les réévaluations des compléments de prix sur acquisitions ;
- les variations de juste valeur des actifs financiers qui se trouvent dans les « Autres charges et produits financiers » ;
- certains produits et charges à caractère inhabituel (généralement enregistrés sur la ligne « Autres produits et charges non courants »), spécifiquement désignés.

1.4 Principales sources d'incertitude relatives aux estimations

La situation financière et les résultats du Groupe dépendent des méthodes comptables, hypothèses, estimations et jugements retenus lors de l'élaboration des comptes consolidés. Le Groupe fonde ses estimations sur son expérience passée ainsi que sur un ensemble d'autres hypothèses jugées raisonnables au regard des circonstances afin d'évaluer les valeurs à retenir pour les actifs et passifs du Groupe. Les résultats réels ultérieurs pourraient être différents.

Les principales hypothèses concernant des événements futurs et les autres sources d'incertitude liées au recours à des estimations à la date de clôture pour lesquelles il existe un risque significatif de modifications des valeurs nettes comptables d'actifs et de passifs au cours d'un exercice ultérieur concernent :

- la juste valeur attribuée aux actifs et passifs intégrés lors d'un regroupement d'entreprises ;
- la détermination de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles utilisée dans les tests de dépréciation ;
- les provisions pour risques et charges, notamment les engagements de retraites à prestations définies et couvertures médicales post-emploi ;
- les dépréciations pour créances douteuses ;
- l'évaluation de la juste valeur des options attribuées dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions de Publicis Groupe SA ;
- les durées des locations en ce qui concerne les périodes optionnelles des contrats immobiliers ainsi que la détermination des taux d'actualisation ;
- les positions fiscales incertaines.

Des éléments détaillés figurent dans les notes 6, 21, 22, 29 et 31.

Note 2 Impacts du Covid-19 sur les comptes consolidés

L'exercice 2021 a été marqué par le retour à la croissance de l'activité et à un contexte d'arrêté des comptes n'ayant pas nécessité de revue spécifique des principales hypothèses et estimations contrairement à l'exercice 2020. En 2020, les principales hypothèses et estimations affectant l'application des méthodes comptables avaient été revues afin de tenir compte du contexte de la crise liée au Covid-19 dont :

- tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs incorporels ;
- exposition au risque de crédit ;
- exposition au risque de liquidité ;
- mode de comptabilisation de certaines mesures gouvernementales.

Voir note 2 de l'annexe aux comptes consolidés 2020 pour plus de détails.

Note 3 Variations du périmètre de consolidation

3.1 Acquisitions de l'exercice 2021

Les principales acquisitions de la période sont les suivantes :

- en septembre 2021, le Groupe a acquis 100 % de Citrus Global Holdings Pty Ltd (Australie). Citrus est une plateforme technologique (SaaS) optimisant les performances marketing des marques directement sur les sites des e-commerce (activité *retail media*). Le prix d'acquisition est de 130 millions d'euros (y compris l'engagement de complément de prix) ;
- fin décembre 2021, le Groupe a acquis 100 % de BBK Worlwide (États-Unis).

La juste valeur, à la date d'acquisition, de la contrepartie transférée (hors trésorerie acquise) des entités intégrées prises dans leur ensemble (incluant notamment celles décrites ci-dessus, ainsi que les acquisitions de moindre ampleur) avec prise de contrôle exclusif durant la période, s'élève à 260 millions d'euros. Ce montant comprend notamment :

- 182 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- 78 millions d'euros d'engagements de compléments de prix ;
- 0 million d'euros d'engagements de rachats de participation ne donnant pas le contrôle.

Le montant payé en 2021 au titre des acquisitions (après déduction de la trésorerie acquise) s'élève à 276 millions d'euros et comprend :

- 183 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- (10) millions d'euros de trésorerie nette acquise ;
- 103 millions d'euros de compléments de prix liés à des acquisitions antérieures décaissés au cours de la période.

Les acquisitions de la période contribuent pour moins de 1 % au revenu net consolidé de l'exercice 2021 et pour moins de 1 % au résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

3.1.1 Allocation provisoire du prix d'acquisition de Citrus

L'allocation provisoire de la contrepartie transférée se présente comme suit au 31 décembre 2021 :

(en millions d'euros)	Citrus
Contrepartie transférée (A)	**130**
Situation nette acquise avant ajustement de juste valeur [1] (B)	**2**
Technologie	56
Impôts différés passifs sur la technologie	(17)
Total des ajustements de juste valeur (C)	**39**
Situation nette acquise après ajustements de juste valeur (D = B + C)	**41**
Écart d'acquisition (E = A – D)	**89**

(1) Hors immobilisations incorporelles générées antérieurement à l'acquisition

L'écart d'acquisition résiduel provisoire de 89 millions d'euros comprend :

- le savoir-faire des salariés ;
- la capacité de maintenir et développer les actifs existants.

3.2 Acquisitions de l'exercice 2020

Aucune prise de contrôle significative (individuellement ou prise dans leur ensemble) n'était intervenue au cours de la période précédente.

La juste valeur, à la date d'acquisition, de la contrepartie transférée (hors trésorerie acquise) des entités intégrées prises dans leur ensemble (incluant notamment celles décrites ci-dessus, ainsi que les acquisitions de moindre ampleur) avec prise de contrôle exclusif durant la période, s'élève à 35 millions d'euros. Ce montant comprend notamment :

- 14 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- 21 millions d'euros d'engagements de compléments de prix ;
- 0 million d'euros d'engagements de rachats de participation ne donnant pas le contrôle.

Le montant payé en 2020 au titre des acquisitions (après déduction de la trésorerie acquise) s'élève à 146 millions d'euros et comprend :

- 14 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- (2) millions d'euros de trésorerie nette acquise ;
- 134 millions d'euros de compléments de prix liés à des acquisitions antérieures décaissés au cours de la période.

Les acquisitions de la période contribuent pour moins de 1 % au revenu net consolidé de l'exercice 2020 et pour moins de 1 % au résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

3.3 Cessions des exercices 2021 et 2020

Le Groupe a réalisé la cession partielle de DPZ&T au Brésil au second semestre 2021 (voir note 7).

La contribution du périmètre cédée contribuait pour moins de 1 % du revenu et pour moins de 1 % du résultat net consolidé de l'exercice 2021 attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

En 2020, le Groupe avait réalisé la cession de Matomy Media Groupe, dont il détenait 24,9 % (société mise en équivalence).

Note 4 Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnel incluent les salaires, appointements, commissions, primes, intéressements, congés payés ainsi que l'estimation des bonus et les charges liées aux paiements fondés sur des actions (plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, 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)	2021	2020
Rémunérations	(5 156)	(4 820)
Charges sociales y compris avantages postérieurs à l'emploi	(986)	(914)
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions	(52)	(55)
Intérimaires et « free-lance »	(392)	(278)
Coûts de restructuration	(53)	(175)
Total	**(6 639)**	**(6 242)**

/ Répartition des effectifs au 31 décembre par zone géographique

	2021	2020
Europe	21 866	20 149
Amérique du Nord	27 451	25 409
Amérique latine	7 290	6 171
Asie Pacifique	28 561	24 129
Moyen-Orient et Afrique	3 363	3 193
Total	**88 531**	**79 051**

/ Répartition des effectifs au 31 décembre par fonction *(en %)*

	2021	2020
Media et Recherche	21 %	18 %
Création	11 %	12 %
Production, activités spécialisées et autres	38 %	39 %
Commercial	17 %	17 %
Administration/Gestion	13 %	14 %
Total	**100 %**	**100 %**

Note 5 Autres charges opérationnelles

Ce poste regroupe toutes les charges externes autres que les achats de production et de médias lorsque le Groupe intervient en tant qu'agent, il comprend notamment :

- des frais refacturables pour 1 242 millions d'euros en 2021 contre 956 millions d'euros en 2020 ;
- des coûts directement attribuables aux services rendus pour 504 millions d'euros en 2021 contre 375 millions d'euros en 2020.

Il inclut également les impôts (à l'exception des impôts sur les bénéfices), les taxes et versements assimilés ainsi que les dotations et reprises sur provisions.

Note 6 Dotations aux amortissements et pertes de valeur

(en millions d'euros)	2021	2020
Amortissement des autres immobilisations incorporelles (hors incorporels liés aux acquisitions)	(89)	(55)
Amortissement des immobilisations corporelles	(136)	(150)
Amortissement des droits d'utilisation	(252)	(395)
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	**(477)**	**(600)**
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	**(256)**	**(339)**
Pertes de valeur sur les écarts d'acquisition	-	(15)
Pertes de valeur sur les droits d'utilisation	(122)	(226)
Pertes de valeur	**(122)**	**(241)**
Total des dotations aux amortissements et pertes de valeur	**(855)**	**(1 180)**

6

Pertes de valeur sur les actifs incorporels et actifs incorporels liés aux acquisitions

Quand des indices de perte de valeur ont été identifiés sur les actifs incorporels liés aux acquisitions, des tests de dépréciations ont été conduits. L'intégralité des évaluations nécessaires à ces tests ont été réalisées par un expert indépendant. Les taux d'actualisation après impôt retenu et les taux de croissance à long terme ont été déterminés en prenant en compte les caractéristiques spécifiques de ces actifs. Ces tests n'ont pas conduit à constater de dépréciation en 2021.

En 2020, ces tests n'avaient pas conduit le Groupe à constater de perte de valeur.

Pertes de valeur sur écarts d'acquisition

Les tests de dépréciation ont été réalisés sur les unités génératrices de trésorerie, qui sont les dix marchés clés où le Groupe opère : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie-Pacifique, Afrique-Moyen-Orient, Europe Centrale et de l'Est, Europe de l'Ouest, Amérique latine (hors Brésil) et Brésil, ainsi que sur les autres écarts d'acquisition.

L'évaluation nécessaire aux tests sur les écarts d'acquisition les plus significatifs a été réalisée par un expert indépendant. Les tests de dépréciation sur les écarts d'acquisition ont été effectués soit :

- sur la base de la valeur d'utilité des unités génératrices de trésorerie déterminée à partir de projections financières à 5 ans (2022-2026). Les projections pour l'année 2022 sont directement issues du budget annuel validé par le management ;
- sur la base de la valeur de marché de l'unité génératrice de trésorerie.

Les taux de croissance annuels composés appliqués sur la période du plan d'affaires ont été corroborés avec des études de marché sectorielles sur les dépenses publicitaires par pays ou zone géographique.

La méthode appliquée pour la détermination des taux d'actualisation et des taux de croissance à l'infini est inchangée. Les taux d'actualisation après impôt retenus se situent entre 8,5 % (11 % avant impôt) et 14 % (19 % avant impôt). Le taux de croissance à l'infini utilisé dans les projections se situe entre 1,5 % et 3,3 %.

Les tests de dépréciation n'ont pas conduit le Groupe à constater de perte de valeur en 2021. Les tests de sensibilité réalisés montrent qu'il n'y a pas de charge de dépréciation complémentaire à constater dans les unités génératrices de trésorerie du Groupe.

Les principales hypothèses retenues pour la réalisation des tests sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	31 décembre 2021		
(en millions d'euros)	Valeur comptable des écarts d'acquisition	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini
Amérique du Nord	8 176	9 %	2 %
Europe	1 627	8,8 %- 11 %	1,6 %- 2,8 %
Asie-Pacifique	1 086	8,6 %	2,2 %
Afrique-Moyen-Orient	370	10,5 %	2,5 %
Amérique latine	159	13,5 %- 14 %	2,5 %- 3,3 %
Autres écarts d'acquisition	342	8,5 %- 11 %	1,5 %
Total des écarts d'acquisition après perte de valeur	**11 760**		

Au 31 décembre 2020, les tests réalisés sur les écarts d'acquisition avaient conduit le Groupe à constater une perte de valeur de 15 millions d'euros dont 4 millions d'euros sur la zone Amérique latine et 11 millions d'euros sur les autres écarts d'acquisition liés aux activités événementielles et notamment l'organisation de forums. Les taux d'actualisation après impôt retenus se situaient entre 8,5 % (10,9 % avant impôt) et 14 % (19,2 % avant impôt). Les taux de croissance à l'infini utilisés dans les projections se situaient entre 1,5 % et 3,3 %.

Pertes de valeur sur droits d'utilisation

Dans le cadre du programme d'optimisation des locaux visant à regrouper les agences sur un ou plusieurs sites dans les principaux pays, il a été nécessaire de vider des espaces loués, afin de mieux utiliser l'espace existant sur les autres sites. En conséquence, les droits d'utilisation concernant les espaces vacants ont fait l'objet d'une perte de valeur totale ou partielle, il en est de même des agencements attachés à ces espaces.

La perte de valeur comptabilisée en 2021 s'élève à 122 millions d'euros (91 millions d'euros nets d'impôts), dont 95 millions d'euros au titre des droits d'utilisation et 11 millions d'euros au titre des agencements. Les frais à payer tels que les charges locatives et éventuelles taxes sur locaux vacants pour 16 millions d'euros sont inclus dans les provisions sur engagements immobiliers et comprennent également les pénalités de sortie anticipée.

La perte de valeur comptabilisée en 2020 s'élevait à 226 millions d'euros (170 millions d'euros nets d'impôts), dont 126 millions d'euros au titre des droits d'utilisation et 41 millions d'euros au titre des agencements. Les frais à payer tels que les charges locatives et éventuelles taxes sur locaux vacants pour 59 millions d'euros étaient inclus dans les provisions sur engagements immobiliers et comprenaient également les pénalités de sortie anticipée.

Note 7 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 cession d'actif.

(en millions d'euros)	2021	2020
Plus-values (moins-values) sur cessions d'actifs	(27)	3
Autres produits et (charges) non courants	(1)	2
Total des autres produits et charges non courants	**(28)**	**5**

En 2021, les cessions d'actifs concernent principalement la cession partielle de DPZ&T au Brésil donnant lieu à une moins-value de 30 millions d'euros et la cession de la filiale Nexus en Espagne générant une plus-value de 2 millions d'euros.

En 2020, les cessions d'actifs concernaient la cession des titres Matomy Media Group qui avait donné lieu à une moins-value de 2 millions d'euros. Par ailleurs, la prise de contrôle par le Groupe de Sapient.i7 Limited avait donné lieu à un produit de 4 millions d'euros correspondant à la revalorisation à la juste-valeur des titres précédemment détenus.

Les autres produits et charges non courants concernaient essentiellement l'extinction d'une dette dans le cadre d'une acquisition passée.

Note 8 Charges et produits financiers

/ Résultat financier hors réévaluation des compléments de prix sur acquisitions

(en millions d'euros)	2021	2020
Charges d'intérêts sur emprunts et découverts bancaires	(115)	(185)
Produits financiers	30	66
Coût de l'endettement financier net	**(85)**	**(119)**
Charges d'intérêts sur obligations locatives	(70)	(77)
Variation de juste valeur des actifs financiers	42	7
Pertes et gains de change (y compris variation de la juste valeur des dérivés)	2	(2)
Autres	(7)	(7)
Résultat financier hors réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	**(118)**	**(198)**

En 2020, le coût de l'endettement financier net s'élevait à 103 millions d'euros, hors coûts liés au débouclement anticipé des swaps 2021 et 2024 pour 16 millions d'euros (11 millions d'euros nets d'impôt).

/ Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions

(en millions d'euros)	2021	2020
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	**27**	**(17)**

Note 9 Impôt sur le résultat

/ Analyse de la charge d'impôt sur les bénéfices

(en millions d'euros)	2021	2020
Charge d'impôt courant de la période	(368)	(309)
Produit / (Charge) d'impôt courant relatif aux exercices antérieurs	1	(2)
Total produit (charge) d'impôt exigible	**(367)**	**(311)**
Produit / (Charge) d'impôt différé	59	156
Variations des impôts différés actifs non reconnus	1	(41)
Total produit (charge) net d'impôt différé	**60**	**115**
Impôt sur le résultat	**(307)**	**(196)**

/ Taux effectif d'impôt

Le taux effectif d'impôt ressort à :

(en millions d'euros)		2021	2020
Résultat avant impôt des entreprises consolidées		**1 343**	**768**
Pertes de valeur		-	15
Réévaluations des compléments de prix sur acquisitions		(27)	17
(Gains)/Pertes sur cessions [1]		(3)	(5)
Résultat avant impôt des entreprises consolidées retraité	**A**	**1 313**	**795**
Taux d'imposition applicable à la société mère		28,4 %	32,0 %
Impôt attendu appliqué au Résultat avant impôt des entreprises consolidées		**(373)**	**(254)**
Incidence des :			
• Différences entre le taux d'imposition français et les taux d'imposition étrangers		131	138
• Impôt courant à taux réduit ou majoré		(45)	(23)
• Variations des impôts différés actifs non reconnus		1	(41)
• Autres impacts [2]		(21)	(16)
Impôt constaté au compte de résultat		**(307)**	**(196)**
• Impôt courant sur les réserves accumulées à l'étranger		-	-
Impôt constaté au compte de résultat retraité	**B**	**(307)**	**(196)**
Taux effectif d'impôt	**B/A**	**23,4 %**	**24,7 %**

(1) Il s'agit des principaux gains et pertes sur cessions non taxables ou non déductibles.
(2) Les autres impacts intègrent essentiellement les effets liés aux crédits d'impôts et aux ajustements sur exercices antérieurs.

/ Effet impôt sur les autres éléments du résultat global

	31 décembre 2021			31 décembre 2020		
(en millions d'euros)	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Gains et pertes actuariels sur régimes à prestations définies	48	(8)	40	(20)	3	(17)
Écarts de change et autres	629	(10)	619	(767)	45	(722)
Total	**677**	**(18)**	**659**	**(787)**	**48**	**(739)**

/ Échéancier des impôts différés constatés au bilan

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Partie à court terme (inférieur à 1 an)	(6)	(24)
Partie à long terme (supérieur à 1 an)	(93)	(87)
Impôts différés actifs (passifs), nets	**(99)**	**(111)**

/ Origine des impôts différés

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Impôts différés liés à la réévaluation des actifs et passifs effectuée à l'occasion d'une acquisition	(107)	(103)
Impôts différés liés à la réévaluation de l'immeuble des Champs-Élysées	(38)	(30)
Impôts différés liés aux engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	60	58
Impôts différés liés à des reports déficitaires	315	324
Impôts différés liés aux autres différences temporaires	(14)	(41)
Total impôts différés actifs (passifs), bruts	**216**	**208**
Impôts différés actifs non reconnus	(315)	(318)
Total impôts différés actifs (passifs), nets	**(99)**	**(110)**

Au 31 décembre 2021, les impôts différés passifs comprennent l'impôt sur la réévaluation pratiquée sur les actifs incorporels à l'occasion des acquisitions de Zenith (7 millions d'euros), Bcom3 (59 millions d'euros), Digitas (17 millions d'euros), Sapient (58 millions d'euros) et Citrus (16 millions d'euros) ainsi que l'impôt différé lié à la juste valeur comme coût présumé de l'immeuble et du terrain sur les Champs-Élysées à la date de transition aux IFRS.

Déficits reportables

Le Groupe dispose par ailleurs de déficits reportables n'ayant pas fait l'objet de la reconnaissance d'un impôt différé à l'actif du bilan consolidé du fait des incertitudes liées aux possibilités d'utilisation de ces derniers :

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Montant des déficits reportables non reconnus	**1 131**	**1 073**
Dont part reportable indéfiniment	*546*	*513*

Positions fiscales incertaines

Les positions fiscales prises par le Groupe sont basées sur ses interprétations de la réglementation fiscale et l'expérience passée. Chaque position est évaluée individuellement sans compensation ni agrégation avec d'autres positions et donne lieu à la constatation d'un passif lorsque qu'une sortie de ressources est estimée probable. L'évaluation de ces passifs fiscaux correspond à la meilleure estimation du risque à la date de clôture et comprend le cas échéant les intérêts de retard ainsi que les éventuelles pénalités.

Les passifs relatifs aux risques et litiges fiscaux sont comptabilisés en dettes d'impôt sur les sociétés pour 205 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 196 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Note 10 Bénéfice net par action

/ Bénéfice net par action (de base et dilué)

(en millions d'euros, sauf les actions)		2021	2020
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA			
Résultat net part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	**A**	**1 027**	**576**
Impact des instruments dilutifs :			
• Économies de frais financiers liés à la conversion des instruments de dettes, nettes d'impôt		-	-
Résultat net part du Groupe – dilué	**B**	**1 027**	**576**
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA			
Nombre d'actions au 1er janvier		247 769 038	240 437 061
Actions créées sur l'exercice		2 929 864	1 974 862
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)		(2 078 744)	(2 573 576)
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	**C**	**248 620 158**	**239 838 347**
Impact des instruments dilutifs :			
• Actions gratuites et stock-options dilutifs (1)		2 784 437	1 977 939
• Bons de souscription d'actions (BSA) (1)		290 510	110 267
Nombre d'actions – dilué	D	251 695 105	241 926 553
(en euros)			
Bénéfice net par action	**A/C**	**4,13**	**2,40**
Bénéfice net par action – dilué	**B/D**	**4,08**	**2,38**

(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. Au 31 décembre 2021, les stock-options non encore exercés n'ont pas été pris en compte du fait de leur effet relutif sur le bénéfice net par action.

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

(en millions d'euros, sauf les actions)		2021	2020
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA courant [1]			
Résultat net part du Groupe		**1 027**	**576**
Éléments exclus :			
• Amortissement des incorporels liés aux acquisitions, net d'impôt		191	254
• Perte de valeur [2], nette d'impôt		91	185
• Principales plus ou moins-values de cession et d'ajustement de juste valeur des actifs financiers, nets d'impôt		(18)	(9)
• Débouclement anticipé des swaps (voir note 8)		-	11
• Réévaluation des compléments de prix d'acquisition		(27)	17
Résultat net courant part du Groupe	**E**	**1 264**	**1 034**
Impact des instruments dilutifs :			
• Économies de frais financiers liés à la conversion des instruments de dette, nettes d'impôt		-	-
Résultat net courant part du Groupe – dilué	**F**	**1 264**	**1 034**
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA			
Nombre d'actions au 1er janvier		247 769 038	240 437 061
Actions créées sur l'exercice		2 929 864	1 974 862
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)		(2 078 744)	(2 573 576)
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	**C**	**248 620 158**	**239 838 347**
Impact des instruments dilutifs :			
• Actions gratuites et stock-options dilutifs		2 784 437	1 977 939
• Bons de souscription d'actions (BSA)		290 510	110 267
Nombre d'actions – dilué	**D**	**251 695 105**	**241 926 553**
(en euros)			
Bénéfice net courant par action [1]	**E/C**	**5,08**	**4,31**
Bénéfice net courant par action – dilué [1]	**F/D**	**5,02**	**4,27**

(1) BNPA après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus (moins)- values de cession et d'ajustement de juste valeur des actifs financiers, de la réévaluation des compléments de prix et des coûts liés au débouclement anticipé de swaps croisés de taux-devises en 2020.

(2) Ce montant inclut les pertes de valeur sur les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location pour 91 millions d'euros en 2021 et 170 millions d'euros en 2020.

Note 11 Écarts d'acquisition

/ Variation des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	Valeur brute	Perte de valeur [2]	Valeur nette
1er janvier 2020	**13 089**	**(1 460)**	**11 629**
Acquisitions	35	-	35
Perte de valeur	-	(15)	(15)
Variations liées à la revalorisation des compléments de prix pendant la période d'affectation [1]	1	-	1
Change	(912)	120	(792)
31 décembre 2020	**12 213**	**(1 355)**	**10 858**
Acquisitions	218	-	218
Perte de valeur	-	-	-
Variations liées à la revalorisation des compléments de prix pendant la période d'affectation [1]	1	-	1
Cessions	(32)	-	(32)
Change	816	(101)	715
31 décembre 2021	**13 216**	**(1 456)**	**11 760**

(1) Voir note 1.3 sur la réévaluation des compléments de prix éventuels dans le cadre d'un regroupement d'entreprise
(2) Voir aussi note 6

Les écarts d'acquisition par unité génératrice de trésorerie ou par regroupement d'unités génératrices de trésorerie sont indiqués dans la note 6.

Note 12 Immobilisations incorporelles nettes

/ Variation des immobilisations incorporelles

	Immobilisations incorporelles à durée de vie définie			
(en millions d'euros)	Relations contractuelles avec les clients	Logiciel, technologies et divers	Marques	Total des immobilisations incorporelles
Valeurs brutes au 1er janvier 2020	**1 637**	**1 046**	**984**	**3 667**
Acquisitions	-	76	-	76
Cessions et sorties d'actifs	-	(63)	-	(63)
Change et divers	(122)	(87)	(82)	(291)
Valeurs brutes au 31 décembre 2020	**1 515**	**972**	**902**	**3 389**
Acquisitions	-	45	-	45
Variation de périmètre	-	56	-	56
Cessions et sorties d'actifs	-	(25)	-	(25)
Change et divers	108	77	74	259
Valeurs brutes au 31 décembre 2021	**1 624**	**1 125**	**976**	**3 725**
Amortissements cumulés au 31 décembre 2020	**(1 046)**	**(492)**	**(342)**	**(1 880)**
Amortissement	(72)	(184)	(89)	(345)
Cessions et sorties d'actifs	-	24	-	24
Change et divers	(73)	(40)	(32)	(145)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2021	**(1 191)**	**(692)**	**(463)**	**(2 346)**
Valeurs nettes au 31 décembre 2021	**433**	**433**	**513**	**1 379**

Évaluation des immobilisations incorporelles

En 2021, les tests de valeur réalisés par un expert indépendant n'ont pas conduit le Groupe à constater des pertes de valeur.

Note 13 Immobilisations corporelles nettes

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériel informatique	Autres	Total
Valeurs brutes au 1er janvier 2020	**166**	**763**	**504**	**479**	**1 912**
Augmentations	-	87	34	15	136
Diminutions	-	(94)	(55)	(5)	(154)
Variations de périmètre	-	(1)	-	-	(1)
Change et divers	1	(52)	(93)	29	(115)
Valeurs brutes au 31 décembre 2020	**167**	**703**	**390**	**518**	**1 778**
Augmentations	-	26	32	48	106
Diminutions	-	(61)	(33)	(31)	(125)
Variations de périmètre	-	-	1	1	2
Change et divers	0	48	23	20	91
Valeurs brutes au 31 décembre 2021	**167**	**716**	**413**	**556**	**1 852**
Amortissements cumulés au 31 décembre 2020	**(20)**	**(410)**	**(343)**	**(379)**	**(1 152)**
Amortissement	(1)	(55)	(27)	(53)	(136)
Perte de valeur	-	(11)	-	-	(11)
Diminutions	-	61	32	29	122
Variations de périmètre	-	-	-	-	-
Change et divers	3	(27)	(20)	(16)	(60)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2021	**(18)**	**(442)**	**(358)**	**(419)**	**(1 237)**
Valeurs nettes au 31 décembre 2021	**149**	**274**	**55**	**137**	**615**

Terrains et constructions

Au 31 décembre 2021, Publicis dispose en pleine propriété d'un patrimoine immobilier qui figure au bilan pour une valeur nette de 149 millions d'euros.

Le principal actif est l'immeuble du siège social situé au 133, avenue des Champs-Élysées, à Paris. Cet immeuble de 7 étages comprend environ 12 000 m² de bureaux, occupés par les sociétés du Groupe, et 1 500 m² de surfaces commerciales, occupées par Publicisdrugstore ainsi que deux salles de cinéma ouvertes au public.

Agencements et aménagements

La perte de valeur de 11 millions d'euros en 2021 correspond aux agencements concernant des biens en location (voir note 6).

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.

Note 14 Titres mis en équivalence

Les titres mis en équivalence s'élèvent à 25 millions d'euros au 31 décembre 2021 (contre 24 millions d'euros au 31 décembre 2020).

(en millions d'euros)	Valeur au bilan
Montant au 1er janvier 2020	**32**
Sorties de périmètre	(1)
Quote-part de résultat	(1)
Dividendes versés	(2)
Change et divers	(4)
Montant au 31 décembre 2020	**24**
Sorties de périmètre	-
Quote-part de résultat	-
Dividendes versés	(2)
Change et divers	3
Montant au 31 décembre 2021	**25**

Le tableau suivant présente la valeur comptable au 31 décembre 2021 des sociétés mises en équivalence :

(en millions d'euros)	31 décembre 2021
Burrell Communications Group	8
OnPoint Consulting Inc	6
Somupi SA	4
AG Partners	2
Autres titres mis en équivalence	5
Montant au 31 décembre 2021	**25**

Note 15 Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Autres actifs financiers mesurés à la juste valeur par résultat :		
• Fonds communs de placement à Risques [1]	154	110
• Autres	20	18
Dépôts de garantie	32	33
Prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidées	35	34
Créances de sous-location	21	21
Autres	37	31
Valeur brute	**299**	**247**
Dépréciation	(23)	(15)
Valeur nette	**276**	**232**

(1) Ces Fonds Communs de Placement à Risques sont dédiés à des investissements dans des entreprises de l'économie numérique.

Note 16 Stocks et en-cours de production

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Valeur brute	**285**	**243**
Dépréciation des en-cours	(8)	(13)
Valeur nette	**277**	**230**

Note 17 Créances clients

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Créances clients [1]	11 504	9 654
Effets à recevoir	4	6
Valeur brute	**11 508**	**9 660**
Dépréciation à l'ouverture	(152)	(112)
Dépréciation de l'exercice	(87)	(59)
Reprise de l'exercice	59	10
Variations de périmètre	-	1
Change et divers	(13)	9
Dépréciation à la clôture	**(193)**	**(152)**
Valeur nette	**11 315**	**9 508**

(1) Y compris les créances clients facturées pour un montant de 8 798 millions d'euros au 31 décembre 2021 et 7 349 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Note 18 Autres créances et actifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
État, impôts et taxes	340	240
Avances et acomptes versés aux fournisseurs	238	158
Charges constatées d'avance	147	107
Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	8	52
Dérivés sur Eurobond 2025, 2028 et 2031	-	65
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	13	1
Autres créances et autres actifs courants	155	184
Valeur brute	**901**	**807**
Dépréciation	(4)	(4)
Valeur nette	**897**	**803**

Note 19 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Banques et caisses	1 523	1 816
Placements liquides à court terme	2 136	1 884
Total	**3 659**	**3 700**

Les placements liquides à court terme comprennent des SICAV classées dans la catégorie AMF – monétaire court terme, soumis à un risque négligeable de changement de valeur, et des dépôts à court terme.

Note 20 Capitaux propres

/ Capital social de la société mère

(en actions)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Capital social au 1er janvier	247 769 038	240 437 061
Augmentation de capital	5 693 371	7 331 977
Actions composant le capital social en fin de période	**253 462 409**	**247 769 038**
Autodétention en fin de période	(3 861 900)	(2 191 259)
Actions en circulation en fin de période	**249 600 509**	**245 577 779**

Le capital de Publicis Groupe SA a augmenté de 2 277 348 euros au cours de l'exercice 2021, correspondant à 5 693 371 actions de 0,40 euro de nominal :

- 378 789 actions créées suite à l'exercice par certains porteurs de leurs bons de souscription d'actions ;
- 296 350 actions créées dans le cadre des plans d'actions gratuites ;
- 5 018 232 actions créées suite à l'exercice par certains actionnaires de l'option de paiement du dividende en actions.

Le capital social de Publicis Groupe SA s'élève au 31 décembre 2021 à 101 384 964 euros, divisé en 253 462 409 actions de 0,40 euro de nominal.

Neutralisation des actions propres existantes au 31 décembre 2021

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 2020 et 2021 :

	Nombre d'actions
Actions propres détenues au 1er janvier 2020 (1)	**3 480 234**
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites	(1 074 183)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	(214 792)
Actions propres détenues au 31 décembre 2020 (1)	**2 191 259**
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites	(814 401)
Rachats d'actions propres	2 500 000
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	(14 958)
Actions propres détenues au 31 décembre 2021 (1)	**3 861 900**

(1) Y compris 53 500 actions détenues au titre du contrat de liquidité au 31 décembre 2021 et 68 458 au 31 décembre 2020.

/ Dividendes votés et proposés

	Par action (en euros)	Total (en millions d'euros)
Dividendes payés au cours de l'année 2021 (au titre de l'exercice 2020)	2,00	493 (1)
Dividendes proposés à l'Assemblée générale (au titre de l'exercice 2021)	2,40	608 (2)

(1) Montant payé, selon option des actionnaires, en numéraire ou en actions. Les dividendes payés en actions ont représenté un montant de 266 millions d'euros, entraînant la création de 5 018 232 actions.
(2) Montant pour l'ensemble des actions existantes au 31 décembre 2021, y compris actions propres.

Gestion du capital et rachats d'actions propres

Au cours de l'exercice, le Groupe a mis en place un programme portant sur l'achat de 2,5 millions d'actions propres dans le cadre de la 20e résolution de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2021. Ce programme a pour objectif de satisfaire aux obligations liées aux plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des employés et qui seront livrés en 2022, 2023, 2024 et 2025. Ce programme représentait environ 1 % du capital social au 31 août 2021, préalablement à sa mise en place en septembre et s'est poursuivi jusqu'en décembre 2021, où il a été finalisé. Ainsi, pour l'exercice 2021, le montant des rachats d'actions propres s'élève à 144 millions d'euros.

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 0,8. Au 31 décembre 2021, le ratio d'endettement en tenant compte des dettes locatives est de 0,25. Au 31 décembre 2020, ce ratio était de 0,41.

La Direction veille également au taux de distribution du dividende qui est défini comme le rapport entre le dividende unitaire et le bénéfice net courant par action dilué. Compte tenu du niveau de dividende (2,40 euros par action) qui sera proposé à la prochaine Assemblée générale des actionnaires, le taux sera ainsi de 47,8 % au titre de l'exercice 2021 contre un taux de 46,8 % au titre de l'exercice 2020.

Note 21 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
1er janvier 2020	**35**	**44**	**311**	**103**	**103**	**596**
Dotations	86	60	26	21	25	218
Utilisations	(38)	(21)	(26)	(2)	(25)	(112)
Autres reprises	(2)	-	-	(1)	-	(3)
Variations de périmètre	-	-	1	-	-	1
Pertes (gains) actuariels	-	-	20	-	-	20
Change et divers	(3)	12	(14)	(6)	(7)	(18)
31 décembre 2020	**78**	**95**	**318**	**115**	**96**	**702**
Dotations	25	18	45	139	36	263
Utilisations	(61)	(37)	(20)	(5)	(9)	(132)
Autres reprises	(2)	-	(1)	(1)	(6)	(10)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Pertes (gains) actuariels	-	-	(48)	-	-	(48)
Change et divers	1	21	11	6	3	42
31 décembre 2021	**41**	**97**	**305**	**254**	**120**	**817**
Dont à court terme	*30*	*48*	*33*	*105*	*58*	*274*
Dont à long terme	*11*	*49*	*272*	*149*	*62*	*543*

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 2021 (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

Si un bien immobilier est vacant et n'est pas destiné à être utilisé dans l'activité principale, une provision est constituée incluant les charges locatives, taxes et autres coûts éventuels. Cette provision n'inclut pas les loyers à payer qui sont comptabilisés en dépréciation des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location.

Provisions pour risques et litiges

Les provisions pour risques et litiges (254 millions d'euros) comprennent une part à court terme (105 millions d'euros) et une part à long terme (149 millions d'euros). Elles concernent les litiges de toutes natures avec les tiers y compris les litiges commerciaux et fiscaux à l'exclusion des risques relatifs aux positions fiscales incertaines.

Obligations au titre des avantages du personnel

Les obligations au titre des avantages du personnel (voir note 22) 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 22 Engagements de retraite et autres avantages à long terme

Plans de retraite à prestations définies

Le Groupe a des obligations dans un certain nombre de plans de retraite à prestations définies, qui se répartissent principalement entre :

- des fonds de pensions (70 % des obligations du Groupe) : il s'agit de droits acquis par les employés, avec obligations de préfinancement externe principalement aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- d'autres régimes de retraites obligatoires et légaux, type Indemnités de Fin de Carrière (27 % des obligations du Groupe), notamment en France : les droits ne sont pas acquis, le paiement est donc incertain et lié notamment à la présence des employés au moment du départ à la retraite ;
- des régimes de couverture de frais médicaux pour les retraités (3 % des obligations du Groupe) constitués d'une dette effective pour les retraités actuels, et d'une provision pour les actifs futurs retraités, en particulier aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Les régimes les plus significatifs sont donc les fonds de pension au Royaume-Uni (33 % des obligations du Groupe) et aux États-Unis (26 % des obligations du Groupe) :

- au Royaume-Uni, les obligations du Groupe sont gérées au travers de six fonds de pension administrés par des conseils paritaires indépendants. Ces conseils indépendants sont composés de représentants du Groupe, des employés et retraités et parfois d'un expert indépendant. La règlementation requiert que ces conseils agissent dans l'intérêt des bénéficiaires du régime, ils doivent notamment s'assurer de l'équilibre financier des fonds de pension, et veiller à leur politique d'investissement et à leur gestion.

  Quatre des six fonds de pension sont fermés et gelés. L'ensemble des droits acquis (qui sont basés sur le salaire et le nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe) a été figé : les bénéficiaires encore en activité n'acquièrent plus de droits dans ces fonds à prestations définies.

  L'obligation des fonds de pension au Royaume-Uni concerne des retraités (76 %), des anciens salariés avec des droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (24 %) ;
- aux États-Unis, les obligations du Groupe consistent essentiellement en un fonds de pension fermé et gelé. L'obligation concerne des anciens salariés avec des droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (31 % des obligations), des retraités (45 % des obligations) et des employés en activité (24 % des obligations).

Les valorisations de plans de retraite à prestations définies ont été réalisées par des experts indépendants. Les principaux pays concernés sont les États-Unis, l'Angleterre, l'Allemagne, la France, la Suisse, la Belgique, les Émirats Arabes Unis, l'Arabie Saoudite, la Corée, les Philippines, le Japon et l'Inde.

Aucun évènement significatif de nature à modifier la valeur de l'engagement du Groupe au titre de ces régimes (modification significative de plan) n'est intervenue au cours de l'exercice.

Couverture financière

Le groupe Publicis couvre ces engagements par des actifs financiers, principalement au Royaume-Uni et aux États Unis, afin de respecter ses obligations légales et/ou contractuelles et de limiter son exposition au risque de dérive de ces engagements (volatilité des taux, de l'inflation, allongement de l'espérance de vie…).

La stratégie de couverture des engagements du Groupe s'appuie sur des études de gestion actif/passif régulières pour s'assurer d'une allocation d'actifs optimale qui doivent permettre à la fois de limiter l'exposition aux risques de marchés en diversifiant les catégories d'actifs selon leur profil de risque, et doivent correspondre au mieux aux prestations à verser aux bénéficiaires, en fonction de la maturité des plans. Ces analyses sont réalisées par des conseillers indépendants et soumises à l'approbation des *Trustees.* Les investissements sont réalisés en fonction des contraintes légales et des conditions de déductibilité de telles couvertures propres à chaque pays. Les besoins de financement sont généralement déterminés plan par plan et de fait le surplus d'actif des plans surfinancés ne peut être utilisé pour couvrir les plans sous-financés.

Exposition aux risques

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé au travers des fonds de pension au Royaume-Uni et aux États-Unis sont les suivants :

- volatilité des actifs financiers : les actifs financiers des régimes (actions, obligations…) ont le plus souvent un rendement supérieur au taux d'actualisation sur le long terme, mais sont volatiles à court terme, d'autant plus qu'ils sont mesurés à la juste valeur pour les besoins de la comptabilité annuelle du Groupe. L'allocation des actifs financiers est déterminée de manière à assurer la viabilité financière du régime à long terme ;
- variation des taux obligataires : une diminution des taux obligataires privés conduit à une augmentation de l'obligation des régimes telle que comptabilisée par le Groupe, même si cette augmentation est en partie réduite par un accroissement de la valeur des actifs financiers des régimes (pour la part d'obligations privées de première catégorie) ;
- longévité : la plus grande part des prestations garanties par les régimes sont des prestations viagères, l'augmentation de l'espérance de vie conduit donc à une augmentation de l'obligation de ces régimes ;

- inflation : une partie importante des prestations garanties par les fonds de pension au Royaume-Uni est indexée sur l'inflation. Une hausse de l'inflation conduit à une augmentation de l'obligation (même si dans la plupart des cas des plafonds sont définis pour protéger le régime contre une hyper inflation). La plupart des actifs financiers sont soit non affectés par l'inflation, soit peu corrélés à l'inflation, ce qui induit donc qu'une hausse de l'inflation conduirait à une hausse du déficit du régime au sens comptable. Les fonds de pension américains n'exposent pas le Groupe à un risque important lié à l'inflation, les prestations n'étant pas indexées sur l'inflation.

Écarts actuariels

Les écarts actuariels constatent les augmentations ou les diminutions non prévues de la valeur actuelle d'une obligation au titre de prestations définies ou de la juste valeur des actifs du régime correspondant. Les écarts actuariels résultant de la variation de la valeur actuelle d'une obligation d'un régime à prestations définies proviennent d'une part des ajustements liés à l'expérience (différences entre les hypothèses actuarielles antérieures et la réalité observée) et d'autre part des effets de changements d'hypothèses actuarielles.

Autres avantages à long terme

Le groupe Publicis comptabilise également divers avantages à long terme, principalement des primes d'ancienneté, des médailles du travail en France notamment, et certains plans pluri-annuels pour lesquels la rémunération différée est liée à des conditions de présence.

/ Variation de la dette actuarielle

	31 décembre 2021			31 décembre 2020		
(en millions d'euros)	Retraite	Frais médicaux	Total	Retraite	Frais médicaux	Total
Dette actuarielle en début d'exercice	**(719)**	**(22)**	**(741)**	**(752)**	**(22)**	**(774)**
Coût courant des services rendus	(37)	-	(37)	(27)		(27)
Prestations versées	49	2	51	59	1	60
Intérêts sur la dette actuarielle	(12)	-	(12)	(14)	(1)	(15)
Effet de réévaluation	32	1	33	(34)	(1)	(35)
Gains (pertes) d'expérience	*12*	*1*	*13*	*(6)*	*1*	*(5)*
Gains (pertes) liés au changement d'hypothèses économiques	*18*	-	*18*	*(33)*	*(2)*	*(35)*
Gains (pertes) liés aux autres changements d'hypothèses démographiques	*2*	-	*2*	*5*		*5*
Acquisitions, cessions	-	-	-	3		3
Écarts de change	(40)	(2)	(42)	41	2	43
Dette actuarielle en fin d'exercice	**(727)**	**(21)**	**(748)**	**(724)**	**(21)**	**(745)**

/ Variation de la juste valeur des placements

(en millions d'euros)	31 décembre 2021 Retraite	Frais médicaux	Total	31 décembre 2020 Retraite	Frais médicaux	Total
Juste valeur des placements début d'exercice	**496**	**-**	**496**	**529**	**-**	**529**
Rendement effectif des actifs du régime	26	-	26	30	-	30
Cotisations employeur	24	2	26	34	1	35
Frais administratifs	(2)	-	(2)	(2)	-	(2)
Acquisitions, cessions	(1)	-	(1)	(3)	-	(3)
Prestations versées	(49)	(2)	(51)	(59)	(1)	(60)
Écarts de change	35	-	35	(33)	-	(33)
Juste valeur des placements fin d'exercice	**529**	**-**	**529**	**496**	**-**	**496**
Couverture financière	**(198)**	**(21)**	**(219)**	**(227)**	**(22)**	**(249)**
Incidence du plafonnement des actifs	(68)	-	(68)	(58)	-	(58)
Provision nette sur engagements de retraite à prestations définies et couverture médicale post-emploi	**(267)**	**(21)**	**(288)**	**(285)**	**(22)**	**(307)**
Provision sur autres avantages à long terme	(17)	-	(17)	(11)	-	(11)
Total Provision sur engagements de retraite, autres avantages postérieurs à l'emploi et à long terme	**(284)**	**(21)**	**(305)**	**(296)**	**(22)**	**(318)**

6

/ Charges d'engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	31 décembre 2021 Retraite	Frais médicaux	Total	31 décembre 2020 Retraite	Frais médicaux	Total
Coûts courants des services rendus au cours de l'exercice	(38)	-	(38)	(27)	-	(27)
Charge financière	(5)	-	(5)	(6)	(1)	(7)
Charges des régimes à prestations définies	**(43)**	**-**	**(43)**	**(33)**	**(1)**	**(34)**
Coût des autres régimes (y compris régimes à cotisations définies) et autres avantages	(149)	-	(149)	(120)	-	(120)
Frais administratifs hors frais de gestion des plans	(2)	-	(2)	(2)	-	(2)
Coût total des retraites comptabilisé en compte de résultat	**(194)**	**-**	**(194)**	**(155)**	**(1)**	**(156)**

/ Répartition des actifs de couverture

Le tableau ci-dessous présente la ventilation des plans par nature d'actifs et par hiérarchie de juste valeur. Les différents niveaux de hiérarchie de juste valeur sont définis dans la note 28.

	31 décembre 2021				31 décembre 2020			
(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actions	65	-	-	65	70	-	-	70
Obligations	-	151	-	151	-	131	-	131
Obligations d'État	-	220	-	220	-	207	-	207
Immobilier	-	-	5	5	-	-	8	8
Autres	17	-	71	88	12	-	67	79
Total	**82**	**371**	**76**	**529**	**82**	**338**	**75**	**495**

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

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation de la contribution employeur pour 2021	**23**	**2**	**25**

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation des prestations futures à payer			
2022	49	2	51
2023	44	2	46
2024	44	2	46
2025	42	2	44
2026	43	1	4
Exercices 2027 à 2030	200	6	206
Total sur les 10 prochains exercices	**422**	**15**	**437**

La duration moyenne des plans à fin décembre 2021 est de 12 ans.

Hypothèses actuarielles (Taux moyens pondérés)

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées à long terme de première catégorie (notées au moins AA) et de maturité équivalente à la durée des régimes évalués. Ils ont été arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence, notamment l'iBoxx en Europe et le Aon AA-AAA Bond Universe aux USA.

	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
31 décembre 2021	États-Unis	Royaume-Uni	Zone Euro	Autres pays	États-Unis	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	2,42 %	1,60 % à 1,70 %	0,90 %	0,25 % à 5,65 %	2,42 %	1,60 % à 1,70 %
Augmentations futures des salaires	n/a	n/a	2,35 % à 2,80 % (1)	1,25 % à 8 %	5 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	2,2 % à 3,7 %	1,80 % (2)	n/a	n/a	n/a

(1) Pour l'Allemagne et la Belgique
(2) Pour l'Allemagne uniquement

	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
31 décembre 2020	**États-Unis**	**Royaume-Uni**	**Zone Euro**	**Autres pays**	**États-Unis**	**Royaume-Uni**
Taux d'actualisation	2,11 %	1,60 % à 1,65 %	0,60 %	0 % à 5,20 %	2,11 %	1,60 % à 1,65 %
Augmentations futures des salaires	n/a	3,25 %	2,25 % (1)	1,25 % à 8 %	5 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	2 % à 3,50 %	1,70 % (1)	n/a	n/a	n/a

(1) Pour l'Allemagne uniquement

Le taux d'augmentation des frais médicaux retenu pour l'exercice 2021 est de 6,1 % avec une baisse progressive vers un taux de 4,3 %.

/ Analyse de sensibilité

	Augmentation de 0,5 %				
Régimes de retraite (en millions d'euros)	**États-Unis**	**Royaume-Uni**	**Zone Euro**	**Autres Pays**	**Total**
Variation du taux d'actualisation Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	(9)	(16)	(7)	(9)	(41)
Variation du taux d'augmentation des salaires Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	5	7	12

	Diminution de 0,5 %				
Régimes de retraite (en millions d'euros)	**États-Unis**	**Royaume-Uni**	**Zone Euro**	**Autres Pays**	**Total**
Variation du taux d'actualisation Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	9	17	8	11	45
Variation du taux d'augmentation des salaires Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	(5)	(6)	(11)

	Augmentation de 0,5 %			Diminution de 0,5 %	
Couverture médicale postérieure à l'emploi (en millions d'euros)	**États-Unis**	**Royaume-Uni**	**Total**	**États-Unis**	**Total**
Variation du taux d'actualisation Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	(1)	-	(1)	1	1
Variation du taux d'augmentation des salaires Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	-	-	-

Note 23 Emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	3 335	4 031
Autres emprunts et dettes	295	478
Total des dettes financières	**3 630**	**4 509**
Dont à court terme	*184*	*856*
Dont à long terme	*3 446*	*3 653*

/ Variation des dettes financières

			Variations hors trésorerie			
(en millions d'euros)	31 décembre 2020	Flux de trésorerie	Acquisitions	Variations de taux de change	Variations de juste valeur	31 décembre 2021
Eurobond 1,125 % – décembre 2021 (TIE 1,261 %) [1]	699	(699)	-	-	-	0
Eurobond 0,5 % – novembre 2023 (TIE 0,741 %) [1]	497	-	-	-	1	498
Eurobond 1,625 % – décembre 2024 (TIE 1,732 %) [1]	602	-	-	-	(1)	601
Eurobond 0,625 % – juin 2025 (TIE 0,781 %) [1]	745	-	-	-	1	746
Eurobond 1,25 % – juin 2028 (TIE 1,329 %) [1]	746	-	-	-	1	747
Eurobond 1,75 % – juin 2031 (TIE 1,855 %) [1]	742	-	-	-	1	743
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	**4 031**	**(699)**	**-**	**-**	**3**	**3 335**
Prêt moyen terme (financement acquisition Epsilon)	**150**	**(150)**	**-**	**-**	**-**	**0**
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	**241**	**(103)**	**78**	**14**	**(24)**	**206**
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	**24**	**(10)**	**-**	**0**	**2**	**16**
Intérêts courus	43	(98)	-	3	97	45
Autres emprunts et lignes de crédit	17	(4)	-	-	3	16
Soldes créditeurs de banques	3	9	-	-	-	12
Autres dettes financières	**63**	**(93)**	**0**	**3**	**100**	**73**
Total des dettes financières	**4 509**	**(1 055)**	**78**	**17**	**81**	**3 630**
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2025, 2028 et 2031 [2]	(65)	-	-	-	162	97
Juste valeur des dérivés sur prêts et emprunts intragroupe [2]	89	-	-	-	(81)	8
Total des dettes liées aux activités de financement	**4 533**	**(1 055)**	**78**	**17**	**162**	**3 735**

(1) Net des frais d'émission. Le nombre de titres au 31 décembre 2021 est de 5 000 pour les Eurobond 2023, 6 000 pour les Eurobond 2024, 7 500 pour les Eurobond 2025, 7 500 pour les Eurobond 2028 et 7 500 pour les Eurobond 2031. Le taux d'intérêt effectif (TIE) est donné pour chaque Eurobond.

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	Flux de trésorerie	Variations hors trésorerie			31 décembre 2020
			Acquisitions	Variations de taux de change	Variations de juste valeur	
Eurobond 1,125 % – décembre 2021 (TIE 1,261 %) [1]	698	-	-	-	1	699
Eurobond 0,5 % – novembre 2023 (TIE 0,741 %) [1]	495	-	-	-	2	497
Eurobond 1,625 % – décembre 2024 (TIE 1,732 %) [1]	603	-	-	-	(1)	602
Eurobond 0,625 % – juin 2025 (TIE 0,781 %) [1]	744	-	-	-	1	745
Eurobond 1,25 % – juin 2028 (TIE 1,329 %) [1]	745	-	-	-	1	746
Eurobond 1,75 % – juin 2031 (TIE 1,855 %) [1]	742	-	-	-	-	742
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	**4 027**	**-**	**-**	**-**	**4**	**4 031**
Prêt moyen terme (financement acquisition Epsilon)	**1 100**	**(940)**	**-**	**(10)**	**-**	**150**
Prêt moyen terme syndiqué	**327**	**(327)**	**-**	**-**	**-**	**-**
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	**347**	**(134)**	**21**	**(17)**	**24**	**241**
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	**36**	**(10)**	**-**	**(1)**	**(1)**	**24**
Intérêts courus	25	(150)	-	(3)	171	43
Autres emprunts et lignes de crédit	20	(2)	-	(1)	-	17
Soldes créditeurs de banques	6	(3)	-	-	-	3
Autres dettes financières	**51**	**(155)**	**-**	**(4)**	**171**	**63**
Total des dettes financières	**5 888**	**(1 566)**	**21**	**(32)**	**198**	**4 509**
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2021 et 2024 [2]	112	(38)	-	-	(74)	-
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2025, 2028 et 2031 [2]	87	-	-	-	(152)	(65)
Juste valeur des dérivés sur prêts et emprunts intragroupe [2]	39	-	-	-	50	89
Total des dettes liées aux activités de financement	**6 126**	**(1 604)**	**21**	**(32)**	**22**	**4 533**

(1) Net des frais d'émission. Le nombre de titres au 31 décembre 2020 est de 7 000 pour les Eurobond 2021, 5 000 pour les Eurobond 2023, 6 000 pour les Eurobond 2024, 7 500 pour les Eurobond 2025, 7 500 pour les Eurobond 2028 et 7 500 pour les Eurobond 2031. Le taux d'intérêt effectif (TIE) est donné pour chaque Eurobond.

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

Emprunts obligataires et prêt moyen terme pour le financement de l'acquisition d'Epsilon

Un emprunt obligataire d'une valeur totale de 2,25 milliards d'euros a été émis le 5 juin 2019 pour l'acquisition d'Epsilon. Il comprend trois tranches d'une valeur de 750 millions d'euros chacune, à taux fixe et en euros, chacune swapée en dollars US à taux fixe.

Les swaps ont été qualifiés en couverture de flux de trésorerie de l'emprunt obligataire en euros. La juste valeur de ces swaps est inscrite au bilan en « autres créances et actifs courants » et/ou « autres dettes et passifs courants ». La variation de juste valeur de ces instruments est comptabilisée en autres éléments du résultat global et recyclée en compte de résultat au même rythme que la comptabilisation des intérêts sur emprunt obligataire et la variation de la valeur du passif en dollars US. Au 31 décembre 2021, la juste valeur de ces instruments dérivés est inscrite en autres dettes et passifs courants pour 97 millions d'euros (contre 65 millions d'euros en autres créances et actifs courants au 31 décembre 2020).

Un prêt moyen terme a également été contracté, le 1er juillet 2019, en trois tranches (une tranche de 900 millions de dollars à échéance 3 ans, une tranche de 150 millions d'euros à échéance 4 ans, et une tranche de 150 millions d'euros à échéance 5 ans). Les tranches de 900 millions de dollars et de 150 millions d'euros à échéance 5 ans ont été remboursées par anticipation en décembre 2020. La seconde tranche de 150 millions d'euros à échéance 4 ans a été remboursée en mars 2021.

Autres emprunts obligataires

Les autres emprunts obligataires émis par Publicis Groupe SA sont à taux fixe et en euros. La tranche 2021 de 700 millions d'euros a été remboursée à échéance, en décembre 2021.

Analyse des dettes financières par échéance de remboursement

/ 31 décembre 2021

		Échéances					
(en millions d'euros)	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	3 335	-	498	601	746	-	1 490
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	206	106	65	25	7	3	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	16	10	5	-	1	-	-
Autres dettes financières	73	68	5	-	-	-	-
Total des dettes financières	**3 630**	**184**	**573**	**626**	**754**	**3**	**1 490**
Juste valeur des dérivés	105	8	-	-	23	-	74
Total des dettes liées aux activités de financement	**3 735**	**192**	**573**	**626**	**777**	**3**	**1 564**

/ 31 décembre 2020

		Échéances					
(en millions d'euros)	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	4 031	699	-	497	602	745	1 488
Prêt moyen terme (financement acquisition Epsilon)	150	-	-	150	-	-	-
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	241	85	79	38	38	1	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	24	16	4	2	-	2	-
Autres dettes financières	63	56	7	-	-	-	-
Total des dettes financières	**4 509**	**856**	**90**	**687**	**640**	**748**	**1 488**
Juste valeur des dérivés	24	87	1	-	-	-	(64)
Total des dettes liées aux activités de financement	**4 533**	**943**	**91**	**687**	**640**	**748**	**1 424**

/ Analyse des dettes financières par devise

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Euros [1]	3 362	4 216
Dollars américains	148	195
Autres devises	120	98
Total des dettes financières	**3 630**	**4 509**

(1) Y compris 2 250 millions d'euros d'Eurobonds swapés en USD au 31 décembre 2021, souscrits en 2020 (2 250 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Analyse par catégorie de taux

Voir note 29 « Gestion des risques – Exposition au risque de taux ».

Exposition au risque de liquidité

Les paiements futurs relatifs à la dette financière hors effets de l'actualisation (à l'exclusion des dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement) se présentent comme suit :

/ 31 décembre 2021

(en millions d'euros)	Total	Échéances - 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	3 600	40	539	636	776	23	1 586
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	206	106	65	25	7	3	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	16	10	5	-	1	-	-
Autres dettes financières	73	68	5	-	-	-	-
Total des paiements futurs relatifs aux dettes financières	**3 895**	**224**	**614**	**661**	**784**	**26**	**1 586**
Juste valeur des dérivés	105	8	-	-	23	-	74
Total des paiements futurs relatifs aux dettes liées aux activités de financement	**4 000**	**232**	**614**	**661**	**807**	**26**	**1 660**

/ 31 décembre 2020

(en millions d'euros)	Total	Échéances - 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	4 346	748	40	538	636	775	1 609
Prêt moyen terme (financement acquisition Epsilon)	150	-	-	150	-	-	-
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	241	85	79	38	38	1	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	24	16	4	2	-	2	-
Autres dettes financières	63	56	7	-	-	-	-
Total des paiements futurs relatifs aux dettes financières	**4 824**	**905**	**130**	**728**	**674**	**778**	**1 609**
Juste valeur des dérivés	24	89	-	-	-	-	(65)
Total des paiements futurs relatifs aux dettes liées aux activités de financement	**4 848**	**994**	**130**	**728**	**674**	**778**	**1 544**

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 2021 de 3 659 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 244 millions d'euros au 31 décembre 2021. La composante principale de ces lignes est un crédit syndiqué multidevises de 2 000 millions d'euros, à échéance 2024. Cette ligne de crédit a été renouvelée jusqu'en 2026 à hauteur de 1 579 millions d'euros. Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent largement de faire face aux besoins de financement généraux du Groupe.

Les emprunts obligataires émis par le Groupe ainsi que les prêts moyen terme, qui composent l'essentiel de la dette si l'on exclut les découverts bancaires, ne comportent pas de « covenants » financiers. Les clauses d'exigibilité anticipée (« credit default events ») sont de type standard (liquidation, cessation des paiements, défaut de paiement de la dette elle-même ou de remboursement d'une autre dette d'un montant supérieur à un seuil défini) et sont applicables généralement au-delà d'un seuil de 25 millions d'euros.

Le Groupe n'a pas mis en place de dérivés de crédit à ce jour.

Note 24 Contrats de location

/ Analyse des droits d'utilisation par catégorie de biens sous-jacents

(en millions d'euros)	Immobilier	Contrats de concession	Autres actifs	Total
Valeurs brutes au 1er janvier 2021	**2 329**	**60**	**52**	**2 441**
Entrées d'actifs, nettes [1]	68	10	11	89
Résiliations ou fin de contrats	(122)	(6)	(16)	(144)
Variations de périmètre	1	-	-	1
Change et divers	146	-	3	149
Valeurs brutes au 31 décembre 2021	**2 421**	**64**	**50**	**2 535**
Amortissements cumulés au 1er janvier 2021	**(728)**	**(45)**	**(23)**	**(796)**
Amortissements	(221)	(9)	(22)	(252)
Perte de valeur	(95)	-	-	(95)
Résiliations ou fin de contrats	122	6	16	144
Change et divers	(50)	-	3	(47)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2021	**(972)**	**(48)**	**(26)**	**(1 046)**
Valeurs nettes au 31 décembre 2021	**1 449**	**16**	**24**	**1 489**

(1) Les entrées d'actifs sont nettes des changements d'hypothèses sur contrats.

6

Charge relative aux contrats de location à court terme

Concernant les activités de régie publicitaire, des contrats de concession de moins de 12 mois ont pris fin au 31 décembre 2021. Les redevances relatives à ces accords ont été comptabilisées en charges pour un montant de 98 millions d'euros sur l'exercice 2021.

Charges d'intérêts sur les obligations locatives

Pour l'exercice 2021, la charge d'intérêts sur les obligations locatives est de 70 millions d'euros (voir note 8). Pour l'exercice 2020, la charge d'intérêts sur les obligations locatives était de 77 millions d'euros.

Analyse par échéance de remboursement des obligations locatives

/ 31 décembre 2021

	Échéances					
(en millions d'euros)	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	+ 4 ans
Sorties de trésorerie relatives aux obligations locatives	**2 576**	**324**	**315**	**283**	**251**	**1 403**

Analyse par échéance de remboursement des contrats non pris en compte dans les obligations locatives

Concernant les activités de régie publicitaire, les sorties de trésorerie futurs relatifs aux contrats de concession qui n'ont débutés qu'en janvier 2022 mais pour lesquels le Groupe est engagé au 31 décembre 2021 représentent un montant de 718 millions d'euros, dont 60 millions d'euros pour l'année 2022.

/ 31 décembre 2021

		Échéances				
(en millions d'euros)	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	+ 4 ans
Sorties de trésorerie relatives aux contrats débutant en 2022	**718**	**60**	**99**	**103**	**95**	**361**

Note 25 Autres dettes et passifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Avances et acomptes reçus	458	319
Dettes envers le personnel	1 031	883
Dettes fiscales (hors impôt société)	373	297
Dérivés adossés aux actifs et passifs courants	10	14
Dérivés sur Eurobond	97	-
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	21	90
Autres passifs courants	214	211
Total autres dettes et passifs courants	**2 204**	**1 814**

Note 26 Passifs sur contrats

(en millions d'euros)	2021	2020
Total passifs sur contrats au 1er janvier	**404**	**353**
Montant reconnus en chiffres d'affaire sur la période	(431)	(326)
Montant à reconnaître sur les prochaines périodes	470	404
Variations de périmètre	1	-
Change et divers	26	(27)
Total passifs sur contrats au 31 décembre	**470**	**404**

Note 27 Engagements

Autres engagements

/ 31 décembre 2021

(en millions d'euros)	Total	Échéances - 1 an	Échéances 1 à 5 ans	Échéances + 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties [1]	217	68	94	55
Total engagements donnés	**217**	**68**	**94**	**55**
Engagements reçus				
Lignes de crédit confirmées non utilisées	2 244	-	2 244	-
Lignes de crédit non confirmées non utilisées	412	412	-	-
Autres engagements	12	8	3	1
Total engagements reçus	**2 668**	**420**	**2 247**	**1**

(1) Au 31 décembre 2021, les cautions et garanties comprennent 71 millions d'euros de garanties données aux administrations fiscales en Italie dans le cadre du recouvrement des créances et dettes de TVA, 47 millions d'euros d'engagements de versement dans des FCPR jusqu'en 2027, 33 millions d'euros de garanties bancaires données à la demande des juridictions dans le cadre de litiges, et 12 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.

/ 31 décembre 2020

6

(en millions d'euros)	Total	Échéances - 1 an	Échéances 1 à 5 ans	Échéances + 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties [1]	248	67	82	99
Total engagements donnés	**248**	**67**	**82**	**99**
Engagements reçus				
Lignes de crédit confirmées non utilisées	2 606	165	2 441	-
Lignes de crédit non confirmées non utilisées	224	224	-	-
Autres engagements	18	12	5	1
Total engagements reçus	**2 848**	**401**	**2 446**	**1**

(1) Au 31 décembre 2020, les cautions et garanties comprennent 51 millions d'euros de garanties données aux administrations fiscales en Italie dans le cadre du recouvrement des créances et dettes de TVA, 31 millions d'euros d'engagements de versement dans des FCPR jusqu'en 2027, 5 millions d'euros de garanties bancaires données à la demande des juridictions dans le cadre de litiges, et 16 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.

Obligations liées aux bons de souscription d'actions

L'exercice des bons de souscription, qui peut intervenir à tout moment depuis le 24 septembre 2013 et ce jusqu'au 24 septembre 2022, entraîne une augmentation de capital de Publicis Groupe. La parité de remboursement a été à nouveau ajustée au cours de l'exercice et représente un multiple de 1,116 afin de tenir compte de la part des distributions prélevée sur les réserves et les primes de la Société. Après l'annulation des bons de souscription rachetés au cours des précédents exercices ou exercés depuis le 24 septembre 2013, Publicis Groupe est, au 31 décembre 2021, engagé à créer (dans l'hypothèse où les 529 895 bons de souscription d'actions restant en circulation seraient exercés) 591 363 actions de 0,40 euro de nominal et 30,10 euros de prime.

Autres engagements

Au 31 décembre 2021, 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 28 Instruments financiers

Catégorie d'instruments financiers

/ 31 décembre 2021

(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Coût amorti	Juste valeur par OCI
Autres actifs financiers				
• Fonds communs de placement à Risques	154	154		
• Titres non consolidés	12	12		
• Prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidés	35		35	
• Autres	75		75	
Clients et comptes rattachés	11 315		11 315	
Autres créances et actifs courants (1)				
• Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	8	8		
• Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	13	13		
• Autres créances et autres actifs courants	155		155	
Total instruments financiers actifs	**11 767**	**187**	**11 580**	**-**
Dettes financières à plus d'un an	3 446		3 446	
Fournisseurs et comptes rattachés	14 479		14 479	
Dettes financières à moins d'un an	184		184	
Autres dettes et passifs courants (2)				
• Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	10	10		
• Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	21	21		
• Dérivés sur Eurobond 2025, 2028 et 2031	97			97
• Autres passifs courants	214		214	
Total instruments financiers passifs	**18 451**	**31**	**18 323**	**97**

(1) À l'exception des créances fiscales, des avances et acomptes versés aux fournisseurs et des charges constatées d'avance (Voir note 18)
(2) À l'exception des avances et acomptes reçus, des dettes envers le personnel et des dettes fiscales (Voir note 25)

/ 31 décembre 2020

(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Coût amorti	Juste valeur par OCI
Autres actifs financiers				
• Fonds communs de placement à Risques	110	110		
• Titres non consolidés	11	11		
• Prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidés	34		34	
• Autres	77		77	
Clients et comptes rattachés	9 508		9 508	
Autres créances et actifs courants (1)				
• Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	52	52		
• Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	1	1		
• Dérivés sur Eurobond 2025, 2028 et 2031	65			65
• Autres créances et autres actifs courants	184		184	
Total instruments financiers actifs	**10 042**	**174**	**9 803**	**65**
Dettes financières à plus d'un an	3 653		3 653	
Fournisseurs et comptes rattachés	12 887		12 887	
Dettes financières à moins d'un an	856		856	
Autres dettes et passifs courants (2)				
• Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	14	14		
• Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	90	90		
• Autres passifs courants	211		211	
Total instruments financiers passifs	**17 711**	**104**	**17 607**	**-**

(1) À l'exception des créances fiscales, des avances et acomptes versés aux fournisseurs et des charges constatées d'avance (Voir note 18)
(2) À l'exception des avances et acomptes reçus, des dettes envers le personnel et des dettes fiscales (Voir note 25)

/ Instruments financiers actifs

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture		
• Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	8	52
• Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	13	1
• Dérivés sur Eurobond	-	65
Instruments à la juste valeur par résultat		
• Fonds communs de placement à Risques	154	110
• Titres non consolidés	12	11
Instruments au coût amorti		
• Autres actifs financiers, créances et autres créances	11 545	9 769
• Prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidés	35	34
Total instruments financiers actifs	**11 767**	**10 042**

/ Instruments financiers passifs

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture		
• Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	10	14
• Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	21	90
• Dérivés sur Eurobond	97	-
Instruments au coût amorti		
• Dettes fournisseurs et autres dettes	14 693	13 098
• Dette financière à moins d'un an	184	856
Total instruments financiers passifs courants	**15 005**	**14 058**
Instruments au coût amorti		
• Dette financière à plus d'un an	3 446	3 653
Total instruments financiers passifs non-courants	**3 446**	**3 653**

Juste valeur

La valeur comptable des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est proche de la juste valeur, sauf pour les dettes financières, dont la juste valeur est de 3 668 millions d'euros au 31 décembre 2021 (contre une valeur comptable de 3 630 millions d'euros). Au 31 décembre 2020, la juste valeur des dettes financières était de 4 555 millions d'euros (contre une valeur comptable de 4 509 millions d'euros).

La juste valeur des Eurobonds, des emprunts obligataires avec option de conversion pour la partie dette a été calculée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus aux taux d'intérêt du marché (niveau 2 de juste valeur).

Hiérarchie de la juste valeur

Le tableau ci-dessous présente une analyse des instruments financiers comptabilisés à la juste valeur en fonction de la méthode d'évaluation. Les différents niveaux de juste valeur ont été définis de la manière suivante :

- niveau 1 : prix cotés sur un marché actif pour des instruments identiques ;
- niveau 2 : données observables autres qu'un prix coté pour des instruments identiques sur un marché actif ;
- niveau 3 : données significatives non observables.

/ 31 décembre 2021

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Placements liquides à court terme	2 136	-	-	2 136
FCPR et autres titres	154	-	12	166
Instruments dérivés actifs	-	21	-	21
Total des instruments financiers actifs à la juste valeur	**2 290**	**21**	**12**	**2 323**
Instruments dérivés passifs	-	128	-	128
Total des instruments financiers passifs à la juste valeur	**-**	**128**	**-**	**128**

/ 31 décembre 2020

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Placements liquides à court terme	1 884	-	-	1 884
FCPR et autres titres	110	-	11	121
Instruments dérivés actifs	-	118	-	118
Total des instruments financiers actifs à la juste valeur	**1 994**	**118**	**11**	**2 123**
Instruments dérivés passifs	-	104	-	104
Total des instruments financiers passifs à la juste valeur	**-**	**104**	**-**	**104**

Note 29 Gestion des risques

Exposition au risque de taux

La répartition des dettes entre taux fixe et taux variable est décidée par la Direction du Groupe et revue périodiquement en fonction de l'évolution prévisible des taux d'intérêt.

À fin 2021, la dette financière brute du Groupe hors dettes sur compléments de prix d'acquisition et sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) se trouve composée :

- à hauteur de 98 % par des emprunts à taux fixe dont le taux moyen 2021 a été de 2,5 % ;
- à hauteur de 2 % par des emprunts à taux variable.

Le tableau suivant présente la valeur comptable au 31 décembre 2021 par échéance des instruments financiers du Groupe qui sont exposés au risque de taux d'intérêt :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2021	Échéances - 1 an	Échéances 1 à 5 ans	Échéances + 5 ans
Taux fixe				
Eurobond 2023 (1)	498	-	498	-
Eurobond 2024 (1)	601	-	601	-
Eurobond 2025 (1) (2)	746	-	746	-
Eurobond 2028 (1) (2)	747	-	-	747
Eurobond 2031 (1) (2)	743	-	-	743
Passif (actif) net à taux fixe	**3 335**	**-**	**1 845**	**1 490**
Taux variable				
Autres emprunts et lignes de crédit	17	12	5	-
Soldes créditeurs de banques	12	12	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 659)	(3 659)	-	-
Autres actifs financiers	(277)	(277)	-	-
Passif (actif) net à taux variable	**(3 907)**	**(3 912)**	**5**	**-**

(1) Net des frais d'émission
(2) Les swaps sur Eurobond 2025, 2028 et 2031 ont les caractéristiques suivantes :
- 2025 : 750 M€ équivalent, 6 ans, à 3,1386 % taux fixe moyen pondéré ;
- 2028 : 750 M€ équivalent, 9 ans, à 3,5963 % taux fixe moyen pondéré ;
- 2031 : 750 M€ équivalent, 12 ans, à 4,1079 % taux fixe moyen pondéré.

Exposition au risque de change

Actif net

Le tableau ci-après présente l'actif net du Groupe au 31 décembre 2021 ventilé sur les principales devises :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2021	Euro [1]	Dollar US	Livre Sterling	Real Brésilien	Yuan	Autres
Actifs	32 846	3 744	18 505	1 962	258	2 000	6 377
Passifs	24 291	3 690	14 074	1 269	177	1 468	3 613
Actif net	**8 555**	**54**	**4 431**	**693**	**81**	**532**	**2 764**
Effet des couvertures de change [2]	-	1 581	(1 399)	68	-	1	(251)
Actif net après couverture	**8 555**	**1 635**	**3 032**	**761**	**81**	**533**	**2 513**

(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 :

	2021	2020
Euro	13 %	13 %
Dollar US	57 %	58 %
Livre Sterling	8 %	8 %
Autres	22 %	21 %
Total des revenus	**100 %**	**100 %**

L'impact d'une baisse de 1 % du cours de l'euro par rapport au Dollar US et à la Livre Sterling serait (impact favorable) :

- de 76 millions d'euros sur le revenu consolidé 2021 ;
- de 15 millions d'euros sur la marge opérationnelle 2021.

Les transactions commerciales sont majoritairement effectuées dans les devises locales des pays au sein desquels elles sont réalisées. De ce fait, les risques de change en découlant sont peu significatifs et font l'objet ponctuellement d'opérations de couverture.

En ce qui concerne les opérations de prêts/emprunts intragroupes, celles-ci font l'objet de couvertures appropriées, dès lors qu'elles présentent une exposition significative nette au risque de change.

Les instruments financiers dérivés utilisés sont en général des contrats de change à terme ou des swaps de devises.

Exposition au risque de contrepartie client

Le Groupe analyse ses créances clients en se focalisant notamment sur l'amélioration de ses délais de recouvrement, dans le cadre de la gestion de son besoin en fonds de roulement. La Trésorerie Groupe effectue un suivi des créances échues pour l'ensemble du Groupe. Par ailleurs, le Groupe revoit périodiquement la liste des principaux clients afin de déterminer l'exposition au risque de contrepartie client à l'échelle du Groupe et met en place si nécessaire un suivi spécifique sous forme d'un état hebdomadaire synthétisant l'exposition vis-à-vis de certains clients.

Les dépréciations éventuelles sont évaluées sur une base individuelle et prennent en compte différents critères comme la situation du client et les retards de paiement. Aucune dépréciation n'est passée sur une base globale.

Le tableau ci-dessous détaille l'antériorité des créances clients facturées, sur les deux derniers exercices :

(en millions d'euros)	2021	2020
Créances non échues	**8 305**	**6 815**
Créances échues :		
Jusqu'à 30 jours	274	238
31 à 60 jours	86	73
61 à 90 jours	36	41
91 à 120 jours	28	24
Plus de 120 jours	158	151
Total créances échues	**582**	**527**
Créances clients facturées	**8 887**	**7 342**
Dépréciation	(193)	(149)
Créances clients facturées nettes	**8 694**	**7 193**

/ Information sur les principaux clients

En % du revenu	2021	2020
Cinq premiers clients	12 %	13 %
Dix premiers clients	20 %	20 %
Vingt premiers clients	30 %	31 %
Trente premiers clients	37 %	37 %
Cinquante premiers clients	45 %	45 %
Cent premiers clients	56 %	56 %

Exposition au risque de contrepartie bancaire

Le Groupe a défini une politique de sélection des banques autorisées comme contrepartie pour l'ensemble de ses filiales. Cette politique rend obligatoire les dépôts de liquidités auprès des banques autorisées et plus généralement le recours à ces seules banques pour l'ensemble des services bancaires. La liste des banques autorisées est revue périodiquement par le département Trésorerie du Groupe. Les exceptions à cette politique sont gérées de façon centralisée pour l'ensemble du Groupe par la Trésorerie.

En complément, des analyses sont effectuées afin de s'assurer que la majeure partie de la trésorerie et des équivalents de trésorerie est déposée auprès des banques autorisées.

Note 30 Autres informations

Le 27 janvier 2021, la société Epsilon data Management LLC a été condamnée à payer la somme de 150 millions de dollars (une pénalité d'un montant de 22,5 millions de dollars et une indemnité d'un montant de 127,5 millions de dollars) dans le cadre d'une investigation du Department of Justice aux États-Unis. Le risque identifié au moment de l'acquisition d'Epsilon était couvert dans le contrat de cession conclu avec la société Alliance data Systems Corporation (ADS) par une clause d'indemnisation par laquelle ADS prenait l'engagement d'indemniser Publicis de toutes les conséquences financières liées à cette investigation. Au 31 décembre 2020, les autres dettes et passifs courants intègrent une dette de 132 millions euros (150 millions de dollars) pour faire face à cette obligation. Une créance de même montant correspondant à l'indemnité à recevoir de la part d'ADS est présentée en autres créances et actifs courants. Au cours du premier semestre 2021, Publicis a reçu une indemnité de la part de la société ADS pour un montant de 75 millions de dollars. Publicis a payé cette même somme au Department of Justice aux États-Unis.

Au 31 décembre 2021, les autres dettes et passifs courants intègrent une dette de 66 millions euros (75 millions de dollars) pour faire face à cette obligation. Une créance de même montant correspondant à l'indemnité à recevoir de la part d'ADS est présentée en autres créances et actifs courants. En janvier 2022, le solde de 75 millions de dollars a été reçu de la part de la société ADS et a été ensuite payé au Department of Justice.

Le 6 mai 2021, le Procureur Général de l'État du Massachusetts aux États-Unis a intenté une action en justice contre Publicis Health, LLC en rapport avec le travail que cette agence et les agences qui l'ont précédée ont effectué pour Purdue Pharma de 2010 à 2018 au titre de la commercialisation des opioïdes. Selon le procureur général, Publicis a violé la loi sur la protection du consommateur du Massachusetts et a créé une nuisance publique en participant aux efforts de Purdue Pharma pour commercialiser et vendre des opioïdes. Publicis considère que cette plainte est infondée.

Note 31 Information sectorielle

Information par secteur d'activité

L'organisation de Publicis Groupe est conçue pour assurer aux clients du Groupe une prestation de communication globale et holistique imbriquant toutes les disciplines. À compter du 1er janvier 2020, Publicis Groupe a défini dix marchés clés (pays ou région), ce qui a conduit à redéfinir les secteurs opérationnels. Ces dix pays ou régions sont chacun dirigés et supervisés par une unique personne, ils sont pilotés au quotidien par un Comité exécutif unifié, rassemblant les membres des différentes expertises. Ils sont ainsi capables de proposer aux clients une offre transversale répondant à tous leurs besoins.

Ainsi le Groupe a identifié dix secteurs opérationnels qui correspondent aux zones géographiques où il opère : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie-Pacifique & Afrique-Moyen-Orient, Europe Centrale et de l'Est, Europe de l'Ouest, Amérique latine (hors Brésil) et Brésil.

Les secteurs opérationnels avec des caractéristiques économiques similaires (convergence des niveaux de marge), où la nature des services fournis aux clients et le type de clients auxquels sont destinés ces services sont similaires, ont été regroupés en cinq secteurs reportables : Amérique du Nord, Europe, Asie-Pacifique, Moyen-Orient et Afrique et Amérique latine.

Information par zone géographique

La présentation de l'information financière selon les nouveaux secteurs opérationnels conduit à présenter le même niveau d'information que celui par zone géographique.

/ Exercice 2021

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Asie Pacifique	Amérique latine	Moyen-Orient et Afrique	Total
Informations concernant le compte de résultat						
Revenu net [1]	**2 534**	**6 368**	**1 038**	**243**	**304**	**10 487**
Revenu [1]	2 972	6 874	1 263	265	364	11 738
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(145)	(242)	(68)	(11)	(11)	(477)
Marge opérationnelle	**401**	**1 270**	**133**	**30**	**6**	**1 840**
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(30)	(208)	(12)	(3)	(3)	(256)
Perte de valeur	(18)	(104)	-	-	-	(122)
Autres produits et charges non courants	2	-	-	(30)	-	(28)
Résultat opérationnel après perte de valeur	**355**	**958**	**121**	**(3)**	**3**	**1 434**
Informations concernant le bilan						
Immobilisations incorporelles nettes [2]	1 950	9 480	1 143	172	394	13 139
Immobilisations corporelles nettes (y compris droits d'utilisation sur contrats de location)	760	1 084	202	26	32	2 104
Autres actifs financiers	198	45	26	5	2	276
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(30)	(92)	(13)	(3)	(1)	(139)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	2	3	-	(1)	-	4
Acquisitions de filiales	(25)	(203)	(44)	(4)	-	(276)

(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 immobilisations incorporelles sont retraitées pour être présentées selon la nouvelle organisation opérationnelle. La présentation des autres agrégats bilanciels n'a pas été impactée par la réorganisation.

Voir l'information sur l'exposition au risque de change qui présente les passifs par devise en note 29.

/ Exercice 2020

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Asie Pacifique	Amérique latine	Moyen-Orient et Afrique	Total
Informations concernant le compte de résultat						
Revenu net [1]	**2 278**	**5 997**	**932**	**230**	**275**	**9 712**
Revenu [1]	2 663	6 471	1 089	239	326	10 788
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(269)	(231)	(74)	(14)	(12)	(600)
Marge opérationnelle	**232**	**1 116**	**170**	**24**	**16**	**1 558**
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(33)	(286)	(13)	(3)	(4)	(339)
Perte de valeur	(11)	(224)	(2)	(4)	-	(241)
Autres produits et charges non courants	2	3	-	-	-	5
Résultat opérationnel après perte de valeur	**190**	**609**	**155**	**17**	**12**	**983**
Informations concernant le bilan						
Immobilisations incorporelles nettes [2]	1 417	9 294	1 120	206	330	12 367
Immobilisations corporelles nettes (y compris droits d'utilisation sur contrats de location)	797	1 209	198	30	37	2 271
Autres actifs financiers	150	48	27	5	2	232
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(31)	(107)	(26)	(2)	(1)	(167)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(14)	3	2	(1)	1	(9)
Acquisitions de filiales	(28)	(99)	(16)	(1)	(2)	(146)

(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 immobilisations incorporelles sont retraitées pour être présentées selon la nouvelle organisation opérationnelle. La présentation des autres agrégats bilanciels n'a pas été impactée par la réorganisation.

Voir l'information sur l'exposition au risque de change qui présente les passifs par devise en note 29.

Note 32 Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA

Présentation des nouveaux plans en actions gratuites 2021

Quatre principaux plans d'actions gratuites ont été mis en place au cours de l'année 2021, avec les caractéristiques suivantes :

Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2021 Directoire » (mars 2021)

Dans le cadre de ce plan, les membres du Directoire se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une triple condition :

- une condition de présence de trois ans, pendant la période d'acquisition des droits ;
- des conditions d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe sur l'ensemble de la période 2021 à 2023 ;
- des conditions fondées sur l'avancement de la politique RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) à la fois sur le plan de Diversité, Égalité et Inclusion et sur le plan de la lutte contre le changement climatique pour lesquelles des points de passage indicatifs ont été définis. À fin 2023, le pourcentage de femmes occupant des postes clé de direction ainsi que le pourcentage d'évolution d'intégration des énergies renouvelables dans le Groupe seront évalués au regard des cibles définies.

Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces conditions seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en mars 2024.

Plan d'incentive à long terme dit « Plan LTI Epsilon 2021 » (mars 2021)

Le plan mis en place au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés de Publicis Epsilon est composé de trois tranches soumises à une condition de présence pour 20 % et des conditions de performance financière au titre de l'année 2021 pour 80 %. Elles sont livrables en mars 2022 (30 % des actions), mars 2023 (30 % des actions) et mars 2024 (40 % des actions).

Plan d'incentive à long terme dit « Plan Sapient 2021 » (avril 2021)

Le plan mis en place au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés de Publicis Sapient est composé de deux tranches :

- une première tranche est soumise à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2022, 2023, 2024 et 2025) ;
- la seconde tranche est soumise, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance et le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs financiers pour l'année 2021. La livraison interviendra à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2024.

Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2021 » et autres plans (mars et septembre 2021)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une triple condition :

- une condition de présence de trois ans, pendant la période d'acquisition des droits ;
- des conditions d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe pour l'année 2021 ;
- des conditions fondées sur l'avancement de la politique RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) à la fois sur le plan de Diversité, Égalité et Inclusion et sur le plan de la lutte contre le changement climatique pour lesquelles des points de passage indicatifs ont été définis. À fin 2021, le pourcentage de femmes occupant des postes clé de direction ainsi que le pourcentage d'évolution d'intégration des énergies renouvelables dans le Groupe seront évalués au regard des cibles définies.

Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, sous condition de présence, soit en mars 2024 (ou septembre 2024 selon la date d'attribution des actions).

De plus, le Directoire de septembre 2021 a décidé la mise en place d'un plan spécifique individuel avec une seule condition de présence de 3 ans pendant la période d'acquisition des droits, dont les actions seront en conséquence livrables en septembre 2024.

Pour les bénéficiaires du Special Retention plan 2019, ce nouveau plan LTIP 2021 remplace la deuxième tranche du Special Retention plan 2019, dont les actions étaient soumises à des conditions de performance devant être mesurées sur l'exercice 2021. Pour les bénéficiaires concernés, le plan LTIP 2021 a été traité comme un remplacement de plan conformément à la norme IFRS 2. La charge du plan initial Special Retention plan 2019 a été conservée pour la tranche 3 dudit plan. Pour mémoire, les actions de la première tranche, liées à la performance 2020, avaient été annulées à la fin de l'exercice 2020.

Mesure de la performance des plans antérieurs

Par ailleurs, il a été procédé en mars 2021 à la mesure de la performance des plans suivants :

- plans Sapient 2018, 2019 et 2020 : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2020 est de 100 % ;
- plans de remplacement Epsilon 2019-2021 : le taux moyen d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2020 est de 64 %. Toutefois le Directoire a décidé de manière exceptionnelle que la performance prise en compte serait de 100 % ;
- plan Epsilon 2020 : le taux moyen d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2020 est de 61 %.

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

/ Caractéristiques des plans de stock-options Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2021

Plans	Type [1]	Date d'attribution	Prix d'exercice des options (en euros)	Options restant à lever au 1er janvier 2021	Options annulées, prescrites ou réintégrées [2] en 2021	Options exercées en 2021	Options restant à lever au 31 décembre 2021	Dont exerçables au 31 décembre 2021	Date limite de levée	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Lionlead 2 stock-options	A	30/04/2013	52,76	1 078 211	40 629	(100 285)	1 018 555	1 018 555	30/04/2023	1,33
Total				**1 078 211**	**40 629**	**(100 285)**	**1 018 555**	**1 018 555**		

(1) A = options d'achat d'actions
(2) Régularisation du nombre d'options en 2021, suite à la réintégration de droits pour certains participants qui n'avaient pas été pris en compte antérieurement.

La période d'acquisition des droits des plans ci-dessus est terminée, mais l'exercice des options reste soumis à une condition de présence jusqu'à la date d'exercice de celles-ci.

/ Mouvements sur plans de stock-options Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2021		2020	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options au 1er janvier	1 078 211	52,76	1 091 937	52,76
Options exercées [1]	(100 285)	52,76	-	-
Options annulées, prescrites ou réintégrées	40 629	52,76	(13 726)	52,76
Options au 31 décembre	**1 018 555**	**52,76**	**1 078 211**	**52,76**
Dont exerçables	*1 018 555*	*52,76*	*1 078 211*	*52,76*

(1) Cours moyen de levée des options (en euros)

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe

/ Caractéristiques des plans d'actions gratuites Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2021

Plans	Date d'attribution initiale	Actions restant à livrer au 1er janvier 2021 ou attribuées au cours de 2021	Actions annulées, prescrites ou transférées (1) en 2021	Actions ayant fait l'objet d'une livraison en 2021	Actions restant à livrer au 31 décembre 2021	Date de livraison	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan Sapient 2017 (4 ans)	15/06/2017	36 120	(1 765)	(34 355)	-	15/06/2021	-
Plan LTIP 2018	17/04/2018	306 650	(10 300)	(296 350)	-	17/04/2021	-
Plan Sapient 2018 (4 ans)	17/04/2018	78 741	(4 290)	(38 190)	36 261	17/04/2022	0,29
Plan Sapient 2018 (3 ans)	17/04/2018	148 612	(4 127)	(144 485)	-	17/04/2021	-
Sprint to the future 2018-2021 – Hors Directoire	18/05/2018	48 340	-	(48 340)	-	20/12/2021	-
Plan LTIP 2019	28/05/2019	149 225	(10 000)	-	139 225	28/05/2022	0,41
Plan Sapient 2019 (4 ans)	28/05/2019	153 899	(10 926)	(48 801)	94 172	28/05/2023	1,41
Plan Sapient 2019 (3 ans)	28/05/2019	227 737	(19 759)	-	207 978	28/05/2022	0,41
Plan LTIP 2019-2021 Directoire	14/06/2019	170 000	(9 927)	-	160 073	14/06/2022	0,45
Plan Star Growth Performers / Special plan 2019	28/05/2019	228 400	(16 317)	-	212 083	28/05/2022	0,41
Plan de remplacement Epsilon 2019	15/07/2019	336 971	(22 316)	(162 666)	151 989	31/03/2022	0,25
Plan Special de retention 2019 (2)	15/11/2019	510 070	(18 145)	-	491 925	16/03/2024	2,21
Plan Sapient 2020 (4 ans)	19/05/2020	224 117	(18 156)	(53 156)	152 805	19/05/2024	2,38
Plan Sapient 2020 (3 ans)	19/05/2020	321 160	(30 644)	-	290 516	19/05/2023	1,38
Plan LTI Epsilon 2020	20/07/2020	1 231 720	(648 619)	(184 123)	398 978	31/03/2023	1,25
Plan LTIP 2021 et autres plans spécifiques (3)	16/03/2021 (4)	590 391	(18 632)	-	571 759	16/03/2024 (4)	2,21
Plan LTIP 2021 Directoire	16/03/2021	151 577	-	-	151 577	16/03/2024	2,21
Plan LTI Epsilon 2021	16/03/2021	632 348	(32 521)	-	599 827	31/03/2024	2,25
Plan Sapient 2021 (4 ans)	13/04/2021	241 787	(14 700)	-	227 087	13/04/2025	3,28
Plan Sapient 2021 (3 ans)	13/04/2021	362 687	(22 051)	-	340 636	13/04/2024	2,28
Total des plans d'actions gratuites		**6 150 552**	**(913 195)**	**(1 010 466)**	**4 226 891**		

(1) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires
(2) Les actions de la deuxième tranche correspondent à celles qui ont été attribuées dans le cadre du nouveau plan LTIP 2021. Les actions de la troisième tranche ont été gardées au niveau du plan initial. La date de livraison de ce dernier plan (31/03/2023) a été allongée et a été alignée sur celle du LTIP 2021.
(3) Hors bénéficiaires du Plan Special de Rétention pour lesquels leurs actions sont présentées sur la ligne correspondante au plan initial dont la deuxième tranche a fait l'objet de remplacement par le plan LTIP 2021.
(4) Date d'attribution au 15/09/2021 et date de livraison au 16/09/2024 pour le plan spécifique individuel.

La livraison des actions gratuites dans le cadre des plans ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition.

La livraison est également soumise à des conditions de performance hors marché pour les plans LTIP 2019 et 2021 (y compris plans spécifiques), pour le plan LTIP 2019-2021 Directoire et LTIP 2021 Directoire, pour les plans Sapient 2018 à 2021 avec une période d'acquisition de 3 ans, pour le plan de remplacement Epsilon 2019-2021, le Special retention plan 2019 et les plans LTI Epsilon 2020 et 2021.

/ Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2021	2020
Attributions au 1er janvier	**4 171 762**	**4 595 712**
Attributions effectuées au cours de l'année	1 978 790	1 849 923
Livraisons	(1 010 466)	(1 348 507)
Attributions devenues caduques	(913 195)	(925 366)
Attributions au 31 décembre	**4 226 891**	**4 171 762**

/ Détermination de la juste valeur des actions gratuites Publicis Groupe attribuées au cours de l'exercice 2021

Actions gratuites	LTIP 2021 et autres plans spécifiques (1)	LTIP 2021 Directoire (2)	LTI Epsilon 2021 (1)	Sapient 2021 (4 ans)	Sapient 2021 (3 ans) (1)
Date du Directoire	16/03/2021 15/09/2021	16/03/2021	16/03/2021	13/04/2021	13/04/2021
Nombre d'actions attribuées à l'origine	590 391	151 577	632 348	241 787	362 687
Valorisation initiale de l'action attribuée (moyenne pondérée, en euros)	44,31	44,17	46,35	45,40	44,27
Prix de l'action à la date d'attribution (moyenne pondérée en euros)	51,08	50,92	50,92	51,02	51,02
Période d'acquisition (en années)	3	3	1 à 3	1 à 4	3

(1) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour 2021
(2) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour les années 2021 à 2023

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 2021 de ces plans s'élève à 52 millions d'euros hors impôt et charges sociales contre 55 millions d'euros en 2020 (voir note 4).

Pour ce qui est des plans d'actions attribuées sous condition de performance et dont les performances n'ont pas encore pu être mesurées de façon définitive au 31 décembre 2021, la probabilité d'atteinte des objectifs retenue pour le calcul de la charge 2021 est la suivante :

- pour les plans de performance mesurée sur un an, au titre de la performance 2021 : 100 % ;
- pour les plans de performance mesurée sur trois ans, au titre de la performance de la période de trois ans :
  - Plan LTIP 2019-2021 Directoire : 77,5 %,
  - Plan LTIP 2021 Directoire : 100 %.

Note 33 Informations relatives aux transactions avec les parties liées

Opérations réalisées avec les sociétés mises en équivalence

	31 décembre 2021		31 décembre 2020	
	Revenu	Charges	Revenu	Charges
Viva Tech [1]	7	-	2	-
Burrell Communications Group	3	-	2	-
Total	**10**	**-**	**4**	**-**

(1) Société en participation constituée entre Publicis et les Échos Solutions

	31 décembre 2021		31 décembre 2020	
	Créances/Prêts	Dettes	Créances/Prêts	Dettes
OnPoint Consulting Inc	3	-	14	1
Viva Tech [1]	3	-	1	-
ZAG Ltd	4	-	5	-
Burrell Communications Group	-	-	-	1
Autres	5	1	-	-
Total	**15**	**1**	**20**	**2**

(1) Société en participation constituée entre MSL France et Les Échos Solutions

Autres opérations réalisées avec les parties liées

La société Weborama, spécialisée dans la collecte de données marketing et publicité digitale, est détenue indirectement par la société Ycor, dans laquelle M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance de Publicis Groupe, a des intérêts. Weborama fournit à Epsilon, filiale de Publicis Groupe, un accès à sa base de données comportementales BigSea (en France), sa plateforme NLP (« Natural Language Processing » aux USA) ainsi que les services de maintenance associés et des prestations de conseil en stratégie. Le coût de ces prestations sur l'exercice 2021 s'élève à 5,4 millions d'euros.

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 ou du Directoire.

(en millions d'euros)	2021	2020
Rémunération brute totale [1]	(10)	(11)
Paiement en actions [2]	(2)	(2)

(1) Rémunérations, primes, indemnités, jetons de présence et avantages en nature payés au cours de l'exercice.
(2) 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 2021 au titre des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme concernant les dirigeants s'élève à 1 million d'euros. Ce montant était également de 1 million d'euros au 31 décembre 2020.

Note 34 Événements postérieurs à la clôture

En janvier 2022, le Groupe a fait l'acquisition de Tremend en Roumanie, une entreprise technologique spécialisée dans le développement de logiciels. L'acquisition de Tremend va permettre au Groupe d'étendre ses capacités en matière de transformation digitale, notamment en Europe. Le prix qui sera décaissé à la date de prise de contrôle sera de l'ordre de 100 millions d'euros. Cette opération est soumise aux approbations règlementaires de l'autorité compétente en matière de concurrence.

Note 35 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau

Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2021 et 2020 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élèvent à :

	Ernst & Young				Mazars				Total			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
(en millions d'euros)	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Commissaires aux comptes												
Publicis Groupe SA (société-mère)	0,7	0,7	12 %	12 %	0,4	0,4	9 %	9 %	1,1	1,1	11 %	11 %
Certification des comptes	0,7	0,7			0,4	0,4			1,1	1,1		
Autres services	0,0	0,0			0,0	0,0			0,0	0,0		
Filiales	0,2	0,2	4 %	4 %	0,5	0,5	11 %	12 %	0,7	0,8	7 %	7 %
Certification des comptes	0,1	0,2			0,5	0,5			0,6	0,7		
Autres services	0,1	0,0			0,0	0,0			0,1	0,1		
Sous-total	**0,9**	**0,9**	**16 %**	**16 %**	**0,9**	**0,9**	**20 %**	**21 %**	**1,8**	**1,9**	**18 %**	**18 %**
Réseau												
Certification des comptes	4,2	4,5	72 %	76 %	3,5	3,4	78 %	77 %	7,7	7,9	75 %	77 %
Autres services	0,7	0,5	12 %	8 %	0,1	0,1	2 %	2 %	0,8	0,6	7 %	5 %
Sous-total	**4,9**	**5,0**	**84 %**	**84 %**	**3,6**	**3,5**	**80 %**	**79 %**	**8,5**	**8,5**	**82 %**	**82 %**
Total	**5,8**	**5,9**	**100 %**	**100 %**	**4,5**	**4,4**	**100 %**	**100 %**	**10,3**	**10,4**	**100 %**	**100 %**

Note 36 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2021

Sociétés consolidées par intégration globale

Les sociétés ci-dessous sont les sociétés opérationnelles ayant un revenu 2021 d'au moins 10 millions d'euros.

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Epsilon Paris SAS	100,00 %	100,00 %	France
Mediagare [1]	100,00 %	67,00 %	France
Metrobus Publicité SA	67,00 %	67,00 %	France
Publicis Drugstore [1]	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Conseil SA	99,99 %	99,99 %	France
Publicis Consultants SARL	99,99 %	99,99 %	France
Services Marketing Diversifies	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Media France	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Sapient France	100,00 %	100,00 %	France
Independance Media SAS	100,00 %	100,00 %	France
Advance Marketing Services SAS	100,00 %	100,00 %	France
Epsilon Lille	100,00 %	100,00 %	France
Prodigious France SARL	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Live France SAS [1]	100,00 %	100,00 %	France
Société Métropolitaine de Publicité et d'Affichage SAS	100,00 %	67,00 %	France
MMS Communication South Africa (Pty) Ltd.	76,30 %	49,00 %	Afrique du Sud
Metadesign GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
CNC Germany	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Saatchi & Saatchi GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Leo Burnett GmbH [1]	100,00 %	100,00 %	Allemagne
MSL Group Germany GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Starcom Germany GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Publicis Media GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Pubicis Platform GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Sapient GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Zenithmedia GmbH [2]	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Digitas Pixelpark GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Abdulkader Sul. El K. Br. Adv.Co	100,00 %	100,00 %	Arabie Saoudite
MMS Comunicaciones Argentina SRL [1]	100,00 %	100,00 %	Argentine
Publicis Red Lion Australia	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Communications Australia Pty Ltd.	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Media Australia Pty Ltd.	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Sapient Australia Pty Ltd.	100,00 %	100,00 %	Australie
Star Graphics SA [1]	100,00 %	100,00 %	Belgique
MMS Communications Belgium SPRL	100,00 %	100,00 %	Belgique
Publicis Brasil Comunicacao Ltda. [2]	100,00 %	100,00 %	Brésil
Talent Marcel Comunicacao e Planejamento Ltda.	99,78 %	99,78 %	Brésil
DPZ&T Comunicacoes Ltda.	98,25 %	98,25 %	Brésil

(1) Sociétés figurant dans la liste 2021 ne figurant pas dans la liste 2020
(2) Changement de dénomination sociale au cours de l'exercice 2021

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Leo Burnett Neo Comunicacao Ltda.	98,00 %	98,00 %	Brésil
Leo Burnett Company Ltd.	100,00 %	100,00 %	Canada
TMG MacManus Canada Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Publicis Canada Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Saatchi & Saatchi Advertising Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Publicis Media Canada Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Epsilon Interactive CA ULC (1)	100,00 %	100,00 %	Canada
Sapient Canada Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
GB/2 Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Nurun Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Publicis Advertising Co. Ltd.	100,00 %	100,00 %	Chine
Saatchi & Saatchi Greatwall Advertising Co. Ltd.	100,00 %	100,00 %	Chine
Leo Burnett Shangai Advertising Co. Ltd.	100,00 %	100,00 %	Chine
MSL Public relations consultancy Bejing Co.	100,00 %	100,00 %	Chine
Publicis Sapient China Co. Ltd.	100,00 %	100,00 %	Chine
PG Lion Consulting Co., Ltd (1)	100,00 %	100,00 %	Chine
MMS Communicaciones Colombia SAS	100,00 %	100,00 %	Colombie
APEX Trading SAS (1)	100,00 %	100,00 %	Colombie
Leo Burnett Korea	100,00 %	100,00 %	Corée du Sud
Publicis Denmark A/S (1)	100,00 %	100,00 %	Danemark
Publicis Communications FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Publicis Middle East FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Publicis Sapient FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Publicis Media FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Zenith Media SA	100,00 %	100,00 %	Espagne
Starcom MediaVest Group Iberia SLU	100,00 %	100,00 %	Espagne
Rauxa Agency, LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Martin Retail Group	70,00 %	70,00 %	États-Unis
Kekst & Company	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Hawkeye Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Detroit LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis USA Production Solutions Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Health LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MSLGROUP Americas LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Media Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
VNC Communications Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Blue 449 Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MediaVest Worldwide Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi North America LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Digitas Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Zenith Media Services Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi and Saatchi X	100,00 %	100,00 %	États-Unis

(1) Sociétés figurant dans la liste 2021 ne figurant pas dans la liste 2020
(2) Changement de dénomination sociale au cours de l'exercice 2021

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Leo Burnett Company Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Starcom Worldwide Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
GroupeConnect LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Harbor Picture Company	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Moxie Marketing Services, LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Apex Exchange LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Epsilon data Management LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Conversant LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Catapult Integrated Services	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Epsilon Agency LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Commission Junction LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Sapient Corporation	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Sapient Government Services Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
La Comunidad Corporation	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Fallon Group Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Bartle Bogle Hegarty Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
3 Share Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Health Media	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Alpha 245 Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Level Sunset	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Plowhsare Group, LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Denuo Ltd.	100,00 %	100,00 %	Hong-Kong
MMS Communications Hungary Kft.	100,00 %	100,00 %	Hongrie
TLG India Pvt Ltd.	100,00 %	100,00 %	Inde
Brandmap Communications Private Ltd. (1)	100,00 %	100,00 %	Inde
Convonix Systems Private Ltd	100,00 %	100,00 %	Inde
BBR Braumann Ber Rivnay Agency Ltd.	98,04 %	98,04 %	Israel
Zenith Italy Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Publicis Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Leo Burnett Company Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Publicis Sapient Italy Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Starcom MediaVest Group Italia Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Prodigious Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Publicis Media Srl (1)	100,00 %	100,00 %	Italie
Beacon Communications KK	66,00 %	66,00 %	Japon
MMS Communications KK	100,00 %	100,00 %	Japon
Star Reacher Advertising Sdn Bhd	100,00 %	100,00 %	Malaisie
MMS Communications Mexico SA de CV (1)	100,00 %	100,00 %	Mexique
Lion Communications Mexico	100,00 %	100,00 %	Mexique
Lion Communications Norway AS	100,00 %	100,00 %	Norvège
MMS New Zealand Ltd.	100,00 %	100,00 %	Nouvelle-Zélande
MMS Communications Netherlands BV	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
Publicis Asociados SAC (1)	100,00 %	100,00 %	Pérou

(1) Sociétés figurant dans la liste 2021 ne figurant pas dans la liste 2020
(2) Changement de dénomination sociale au cours de l'exercice 2021

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Saatchi & Saatchi IS sp. zoo	100,00 %	100,00 %	Pologne
Starcom sp zoo	100,00 %	100,00 %	Pologne
PGP hub sp. zoo (1)	100,00 %	100,00 %	Pologne
Badillo Saatchi & Saatchi Inc.	100,00 %	100,00 %	Puerto Rico
Lions Communications s.r.o.	100,00 %	100,00 %	République Tchèque
Lion Communication Service Romania (1)	51,05 %	51,05 %	Roumanie
Spark Foundry Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Saatchi & Saatchi Group Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Zenith UK Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Leo Burnett Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
PG Media Services Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Healthcare Communications Group Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Prodigious UK Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Zenith International Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Epsilon International UK Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Conversant Europe Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Sapient Ltd. UK	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
DigitasLBi Limited	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
CNC Communications & Network Consulting Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
BBH Partners LLP	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
LLC MMS Communications (1)	100,00 %	100,00 %	Russie
Lion Communications LLC	100,00 %	100,00 %	Russie
MMS Communications Singapore Pte Ltd.	100,00 %	100,00 %	Singapour
BBH Communications (Asia Pacific) Pte Ltd.	100,00 %	100,00 %	Singapour
DigitasLBi Sveridge AB (1)	100,00 %	100,00 %	Suède
Publicis Media Sweden AB	100,00 %	100,00 %	Suède
Publicis Media Switzerland AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Communications Lausanne SA	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Communications Schweiz AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Denuo Ltd. Taiwan Branch	100,00 %	100,00 %	Taiwan
Star Reachers Group Co	100,00 %	100,00 %	Thailande
MMS Communications Vietnam Company Ltd.	76,50 %	76,50 %	Vietnam

(1) Sociétés figurant dans la liste 2021 ne figurant pas dans la liste 2020
(2) Changement de dénomination sociale au cours de l'exercice 2021

Principales sociétés mises en équivalence

Dénomination	% intérêt	Pays
Burrell Communications Group	49,00 %	États-Unis
AG Partners	49,00 %	Ile Maurice
OnPoint Consulting Inc (1)	100,00 %	États-Unis
Somupi SA	34,00 %	France
Insight Redefini Ltd	25,00 %	Nigéria
Viva Tech (2)	50,00 %	France
ZAG Ltd	19,50 %	Royaume-Uni

(1) Cette entité bien que détenue à 100 % n'est cependant pas contrôlée par le Groupe qui n'a qu'une influence notable.
(2) Société en participation constituée entre MSL France et Les Échos Solutions

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

À l'Assemblée générale de la société Publicis Groupe,

I. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Publicis Groupe relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

II. Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

III. Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Reconnaissance du revenu

(Notes 1.3 « Revenu », « Actifs sur contrats » et « Passifs sur contrats » et 26 « Passifs sur contrats » de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Le montant total du revenu s'élève à 11 738 millions d'euros dans les comptes consolidés au 31 décembre 2021. Les contrats de prestations entre le Groupe et ses clients comportent des éléments contractuels spécifiques. Les normes comptables d'enregistrement de ces types de contrats requièrent une analyse approfondie des obligations contractuelles et des critères de transfert du contrôle des prestations, en particulier pour les contrats complexes. Une erreur dans l'analyse des obligations contractuelles et des modalités du transfert du contrôle peut conduire à une comptabilisation erronée du revenu. En conséquence, nous considérons que la reconnaissance du revenu constitue un point clé de notre audit.
Notre réponse	• Pour chaque typologie de contrat, nous avons pris connaissance du processus de reconnaissance du revenu établi par la Direction, depuis la conclusion du contrat, la réalisation des prestations, la facturation et son enregistrement comptable, jusqu'à la réception des paiements. • Nous avons effectué des tests d'efficacité sur des contrôles clés portant sur les processus et les systèmes d'information relatifs aux revenus. • Nous avons examiné l'application des principes et des méthodes comptables relatifs à la reconnaissance du revenu tels que décrits en annexe aux comptes consolidés. • Nous avons effectué des tests de détail sur la comptabilisation du revenu pour une sélection de contrats basée sur des critères quantitatifs et qualitatifs, au regard des contrats signés et autres preuves externes, et contrôlé la correcte séparation des exercices. • Nous avons examiné la documentation contractuelle, l'apurement subséquent et l'analyse faite par la Société, notamment concernant le caractère recouvrable des créances clients et des en-cours de production.

Évaluation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles

(Notes 1.3 « Écarts d'acquisition », 6 « Dotations aux amortissements et pertes de valeur », 11 « Écarts d'acquisition » et 12 « Immobilisations incorporelles nettes » de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Le développement des activités de la société Publicis Groupe passe notamment par des opérations de croissance externe. Ces acquisitions ont donné lieu à l'inscription au bilan consolidé d'écarts d'acquisition et d'actifs incorporels significatifs. Au 31 décembre 2021, le montant des écarts d'acquisition nets dans le bilan consolidé s'élève à 11 760 millions d'euros. La société Publicis Groupe effectue au moins un test de dépréciation annuellement. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur recouvrable devient inférieure à la valeur comptable, la valeur recouvrable étant la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur nette des coûts de cession. L'évaluation de la valeur recouvrable de ces actifs fait appel à de nombreuses estimations et à des jugements de la part de la Direction et notamment à l'appréciation de l'environnement concurrentiel, économique et financier des pays dans lesquels le Groupe opère, de la capacité à réaliser les flux de trésorerie opérationnels découlant des plans stratégiques, en particulier les niveaux de revenu et de marge opérationnelle, et de la détermination des taux d'actualisation et de croissance. Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition n'ont pas donné lieu à la constatation de perte de valeur sur l'exercice 2021. Au 31 décembre 2021, le montant des immobilisations incorporelles nettes s'élève à 1 379 millions d'euros. Nous considérons que l'évaluation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles constitue un point clé de notre audit compte tenu de leur sensibilité aux hypothèses retenues par la Direction et de leur montant significatif dans les comptes consolidés.
Notre réponse	• Nous avons obtenu une compréhension de la procédure et des contrôles clés mis en place par la Direction pour la réalisation des tests de dépréciation et notamment pour la détermination des flux de trésorerie utilisés dans le calcul de la valeur recouvrable. • Pour apprécier la fiabilité des données issues des plans d'affaires entrant dans le calcul de la valeur recouvrable, nous avons : – comparé les projections financières 2022 avec les projections financières précédentes ainsi qu'aux résultats réels des exercices concernés ; – effectué des entretiens avec l'expert indépendant intervenant pour la société Publicis Groupe dans le cadre des tests de dépréciation et les responsables financiers et opérationnels de la société Publicis Groupe pour évaluer les principales hypothèses utilisées dans les plans d'affaires à 5 ans et confronter celles-ci aux explications obtenues ; – comparé les principales hypothèses retenues par la Direction de la société Publicis Groupe sur le revenu, la marge opérationnelle et les investissements par rapport à des données externes si disponibles, telles que des études de marché ou des notes d'analystes ; – évalué les analyses de sensibilité effectuées par l'expert indépendant et effectué nos propres analyses de sensibilité sur les hypothèses clés pour apprécier les impacts éventuels de ces hypothèses sur les conclusions des tests de dépréciation. • Concernant les modèles utilisés pour la détermination des valeurs recouvrables, nous avons fait intervenir nos experts en évaluation pour : – tester la fiabilité mathématique des modèles et recalculer les valeurs significatives ; – évaluer les méthodologies de détermination des taux d'actualisation et de croissance à l'infini, comparer ces taux aux données de marché ou à des sources externes et recalculer ces taux avec nos propres sources de données. • Nous avons apprécié le caractère approprié des informations figurant dans la note 6 de l'annexe aux comptes consolidés, qui présente notamment les principales hypothèses utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables.

Provisions pour risques et litiges et passifs d'impôts incertains

(Notes 1.3 « Provisions », 9 « Impôt sur le résultat » et 21 « Provisions pour risques et charges » de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Du fait de leur implantation dans plus de 100 pays, les sociétés de Publicis Groupe sont soumises à des lois et à des réglementations variées, y compris fiscales, complexes et en constante mutation. De plus, dans le cadre de l'exercice de son activité, la société Publicis Groupe peut être assignée ou conjointement citée dans une action judiciaire intentée à son encontre ou à l'encontre de ses filiales ou de ses clients par des tiers, par des concurrents de ses clients, par une autorité administrative ou de régulation ou encore par une association de consommateurs. L'évaluation par la Direction des risques afférents a conduit la société Publicis Groupe à comptabiliser des provisions pour risques et litiges à hauteur de 254 millions d'euros au 31 décembre 2021 ainsi que des passifs d'impôts incertains à hauteur de 205 millions d'euros au 31 décembre 2021. Compte tenu du montant de ces provisions et passifs, de l'incertitude quant à l'issue des procédures engagées et du degré de jugement élevé de la Direction dans l'estimation des risques et des montants comptabilisés, nous considérons les risques et les litiges et la sous-évaluation des provisions et passifs correspondants comme un point clé de notre audit.
Notre réponse	• Nous avons examiné les procédures mises en œuvre par la Direction afin d'identifier et de recenser l'ensemble des risques liés à un procès ou à un litige de nature commerciale, réglementaire ainsi que les passifs d'impôts incertains. • Nous avons pris connaissance des rapports internes relatifs aux litiges préparés par les équipes locales et compilés par la Direction juridique. • Nous avons apprécié l'estimation des coûts liés à ces risques : – en prenant connaissance de l'analyse des risques effectuée par la société Publicis Groupe et en discutant pour une sélection de risques jugés complexes et significatifs, en phase contentieuse ou précontentieuse, avec la Direction juridique et, le cas échéant, la Direction fiscale, de la Société et de ses filiales ; – en interrogeant les conseils externes de la société Publicis Groupe ou en obtenant des avis juridiques pour les litiges jugés les plus significatifs. • Nous avons apprécié le caractère approprié des informations relatives aux risques liés à un procès ou à un litige de nature commerciale, réglementaire ou fiscal, présentées en annexe aux comptes consolidés.

IV. Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

V. Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président du Directoire. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous les aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus dans votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Publicis Groupe par votre Assemblée générale du 25 juin 1981 pour le cabinet MAZARS et du 4 juin 2007 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2021, le cabinet MAZARS était dans la quarante-et-unième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la quinzième année (antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit a exercé les fonctions de commissaire aux comptes de la société Publicis Groupe de 2001 à 2006).

VI. Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire.

VII. Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la Direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La-Défense et Courbevoie, le 3 février 2022

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS		ERNST & YOUNG et Autres	
Olivier Lenel	Ariane Mignon	Nicolas Pfeuty	Valérie Desclève

CHAPITRE

7 COMPTES SOCIAUX – EXERCICE 2021

7.1 COMPTE DE RÉSULTAT 302

7.2 BILAN AU 31 DÉCEMBRE 303

7.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE 305

7.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES DE PUBLICIS GROUPE SA 306

7.5 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ PUBLICIS GROUPE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES 321

7.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 322

7.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Note	2021	2020
Production vendue (biens et services)	3	28 775	24 650
Reprises sur provisions et transferts de charges	4	46 723	36 378
Autres produits		939	0
Total des produits d'exploitation		**76 437**	**61 028**
Autres achats et charges externes		(11 301)	(11 609)
Impôts, taxes et versements assimilés		(1 690)	(1 923)
Charges de personnel	5	(51 047)	(39 303)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(2 348)	(2 385)
Autres charges		(2 331)	(2 688)
Total des charges d'exploitation		**(68 717)**	**(57 908)**
Résultat d'exploitation		**7 720**	**3 120**
Produits financiers de participations		104 140	178 203
Intérêts et autres produits financiers		2 100	3 290
Reprises de provisions financières		45	2 375
Total des produits financiers		**106 285**	**183 868**
Dotations aux amortissements et aux provisions		(3 847)	(4 042)
Intérêts et autres charges financières		(68 981)	(124 309)
Total des charges financières		**(72 828)**	**(128 351)**
Résultat financier	6	**33 457**	**55 517**
Résultat courant avant impôt		**41 177**	**58 637**
Résultat exceptionnel	7	**0**	**0**
Impôts sur le résultat	8	**6 210**	**5 133**
Résultat net de l'exercice		**47 387**	**63 770**

7.2 BILAN AU 31 DÉCEMBRE

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2021	31 décembre 2020
ACTIF			
Immobilisations incorporelles :	***9 .1***	**2 033**	**2 073**
Concessions et fonds de commerce		2 991	2 991
Autres immobilisations incorporelles		507	507
Amortissements		(1 465)	(1 425)
Immobilisations corporelles :	***9.2***	**9 742**	**11 009**
Terrains		2 291	2 291
Constructions		3 044	3 044
Installations techniques, matériel et outillage industriels		1 133	1 133
Autres		38 018	37 142
Amortissements sur immobilisations corporelles		(34 744)	(32 601)
Immobilisations financières :		**5 588 993**	**7 297 152**
Participations	*9.3*	5 637 897	5 637 897
Dépréciation des participations	*9.3*	(98 115)	(98 115)
Créances rattachées à des participations	*9.4*	49 010	1 757 169
Prêts et autres immobilisations financières		232	232
Dépréciations des immobilisations financières		(31)	(31)
Actif immobilisé		**5 600 768**	**7 310 234**
Clients et comptes rattachés		6 394	1 699
Autres créances		8 290	3 519
Valeurs mobilières de placement	*10*	246 194	152 876
Disponibilités		12	12
Actif circulant		**260 890**	**158 106**
Charges constatées d'avance		417	380
Charges à répartir sur plusieurs exercices	*11*	3 088	4 848
Primes de remboursement des obligations	*12*	3 126	5 129
Écarts de conversion actif		0	2
Total de l'actif		**5 868 289**	**7 478 699**

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2021	31 décembre 2020
PASSIF			
Capital social		101 385	99 108
Prime d'émission et de fusion		3 487 657	3 642 866
Réserve légale		9 911	9 617
Report à nouveau		1 750	2 229
Capitaux propres avant résultat		**3 600 703**	**3 753 820**
Résultat de l'exercice		47 387	63 770
Capitaux propres	*14*	**3 648 090**	**3 817 590**
Provisions pour risques et charges	*15*	**15 734**	**16 650**
Emprunts obligataires	*16*	1 100 832	1 801 177
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	*17*	0	150 070
Emprunts et dettes financières divers	*18*	1 092 146	1 669 077
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		3 140	5 640
Dettes fiscales et sociales		7 999	18 095
Autres dettes		348	400
Produits constatés d'avance		0	0
Dettes		**2 204 465**	**3 644 459**
Écart de conversion passif		0	0
Total du passif		**5 868 289**	**7 478 699**

7.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)	2021	2020
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net de l'exercice	**47 387**	**63 770**
Moins- values de cession d'actif	2 008	1 002
(Reprises)/dotations, nettes de dotations/reprises	1 305	(34 336)
Transfert au compte de charges à répartir, net d'amortissements	1 760	1 986
Amortissement prime d'émission Eurobond	2 003	2 009
Capacité d'autofinancement	**54 463**	**34 331**
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(24 988)	865
Flux nets de trésorerie liés à l'activité (I)	**29 475**	**35 196**
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(876)	(991)
Acquisitions de filiales	-	-
Cessions de filiales	-	-
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement (II)	**(876)**	**(991)**
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(227 452)	(102 077)
Augmentation de capital	7 341	626
Remboursement d'emprunts obligataires	(700 000)	-
Augmentation (diminution) des autres emprunts	(150 000)	(150 000)
Diminution des prêts / (autres emprunts)	1 275 542	138 730
Rachat d'actions propres	(144 313)	-
Cession d'actions propres	3 639	7 806
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement (III)	**64 757**	**(104 915)**
Variation de la trésorerie (I +II +III)	**93 356**	**(70 710)**
Trésorerie à l'ouverture	152 933	223 643
Trésorerie à la clôture	246 289	152 933
Variation de la trésorerie	**93 356**	**(70 710)**

7.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES DE PUBLICIS GROUPE SA

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1 Faits caractéristiques de l'exercice 307
Note 2 Principes, règles et méthodes comptables 307
Note 3 Chiffre d'affaires 308
Note 4 Reprises sur provisions et transferts de charges 308
Note 5 Charges de personnel 308
Note 6 Résultat financier 309
Note 7 Résultat exceptionnel 309
Note 8 Impôt sur le résultat 309
Note 9 Actif immobilisé 310
Note 10 Valeurs mobilières de placement 310
Note 11 Charges à répartir sur plusieurs exercices 311
Note 12 Primes d'émission et de remboursement des obligations 311
Note 13 Effectif moyen 311
Note 14 Capitaux propres 312
Note 15 Provisions pour risques et charges 313
Note 16 Emprunts obligataires 313
Note 17 Banques et dettes auprès des établissements de crédit 314
Note 18 Emprunts et dettes financières divers 314
Note 19 État des échéances des créances et des dettes 314
20.1 Engagements hors bilan donnés 314
Note 21 Événements postérieurs à la clôture 318
Note 22 Honoraires des commissaires aux comptes 318
Note 23 Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2021 319

La Société a pour activité principale la gestion de ses participations et a également pour objet de rendre des prestations de services à l'ensemble des sociétés du Groupe.

À titre accessoire, la Société perçoit des loyers provenant de la location de l'immeuble qu'elle possède à Paris, au 133 avenue des Champs-Élysées.

Note 1 Faits caractéristiques de l'exercice

La filiale de Publicis Groupe SA, MMS Multi Market Services Ireland a remboursé le prêt qui lui avait été accordé pour un montant de 1,3 milliard d'euros. Une partie de ce remboursement a été affectée pour rembourser l'Eurobond 2021 pour 700 millions d'euros en date du 16 décembre 2021.

Dans le cadre d'un programme de rachat d'actions propres au titre de la 20e résolution de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2021, la Société a procédé au rachat de 2 500 000 de ses actions pour un montant de 144 313 099 euros. Ce programme a pour objectif de satisfaire aux obligations liées aux plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés qui seront livrés en 2022, 2023, 2024 et 2025.

Note 2 Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice 2021 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 2021 sont restées inchangées par rapport à celles utilisées pour établir les comptes de l'exercice précédent.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles amortissables sont constituées par la concession de places de parking, qui font l'objet d'un amortissement sur 75 ans (durée de la concession) et par le fonds de commerce du cinéma Publicis, complètement amorti.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations sont évaluées à leur coût net d'acquisition et font l'objet d'un amortissement annuel calculé de manière linéaire selon les durées suivantes :

- Bâtiment avenue des Champs-Élysées à Paris : 50 ans
- Agencements des constructions, installations générales : 10 à 20 ans
- Matériels et outillage : 10 ans
- Moquettes : 7 ans
- Matériel de transport : 4 ans
- Matériel informatique : 3 ans

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

Les titres de participation font, le cas échéant, l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'usage est inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'usage est déterminée selon des critères objectifs, tels que l'actif net réévalué, la capitalisation des résultats ou encore la capitalisation boursière, étayés le cas échéant par des critères plus subjectifs, comme les indicateurs ou ratios sectoriels déterminés, dans le cadre d'hypothèses économiques et de l'évolution prévisionnelle de l'activité de la Société, à partir des flux de trésorerie futurs actualisés, ainsi que du caractère stratégique de la participation pour le Groupe.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement incluent notamment les actions propres qui font l'objet d'une affectation selon la destination qui leur est donnée.

Les actions propres affectées aux plans d'achat d'actions ou aux plans d'actions gratuites font l'objet d'une provision pour risque afin de refléter la perte résultant de l'écart entre le prix de souscription (nul pour les actions gratuites) et le prix de revient des titres.

Les actions propres non affectées à ces plans ainsi que les autres valeurs mobilières de placement font, le cas échéant, l'objet de provisions à la clôture si leur valeur actuelle est inférieure à leur valeur comptable. La valeur actuelle correspond, pour les titres cotés, au cours moyen du dernier mois de l'exercice et pour les titres non cotés à la valeur probable de négociation.

Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires sont enregistrés à leur valeur nominale.

Dans le cas où il existe une prime de remboursement, la dette est augmentée du montant de la totalité de la prime. La contrepartie de cette prime est inscrite à l'actif et est amortie selon la méthode actuarielle sur la durée de l'emprunt.

En cas de prime d'émission, la dette est inscrite à la valeur nominale et la prime est inscrite à l'actif ; celle-ci fait l'objet d'un amortissement sur la durée de l'emprunt.

Provisions pour risques et charges

Les provisions sont comptabilisées lorsque :

- la Société a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de la sortie de ressources peut être estimé de manière fiable.

Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps étant comptabilisée en charges financières.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont décrits en annexe lorsqu'ils sont significatifs.

Instruments financiers

Par principe, les dérivés mis en place par la Société sont souscrits uniquement à des fins de couverture. Le traitement comptable de ces instruments est le suivant :

- les dérivés souscrits en couverture des créances, dettes, prêts ou emprunts en devises sont revalorisés au bilan au titre de leur composante change afin de matérialiser l'effet de symétrie au niveau des « Écarts de conversion – Actif/Passif » au bilan ;
- les pertes et gains réalisés sont enregistrés de manière symétrique à l'élément couvert.

Résultat financier

Les revenus financiers sont comptabilisés en application des règles usuelles en la matière, à savoir :

- dividendes : lors de la décision de mise en distribution votée par l'Assemblée générale ;
- produits financiers sur comptes courants, dépôts à terme et obligations : au fur et à mesure de l'acquisition des produits ;
- coupons et dividendes sur valeurs mobilières de placement : à la date d'encaissement.

Les charges financières liées aux emprunts Eurobond 2021 et 2024 sont présentées, le cas échéant, en incluant les produits (charges) d'intérêts provenant des swaps de taux d'intérêt.

De plus, il convient de noter que les contrats de swap portant sur ces deux derniers emprunts obligataires sont qualifiés de couverture de prêts en dollars inscrits à l'actif.

Résultat exceptionnel

Il comprend les plus et moins-values de cession d'immobilisations incorporelles, corporelles et financières.

Note 3 Chiffre d'affaires

La production vendue se compose essentiellement :

- de 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 de plans en actions gratuites ou de stock-options.

Note 5 Charges de personnel

Les charges de personnel 2021 incluent la rémunération du Président du Directoire et les charges afférentes. Elles comprennent également, à hauteur de 46 656 677 euros en 2021, les coûts liés aux plans d'actions gratuites ou de stock-options dont la livraison en actions existantes entraîne une charge au compte de résultat. En 2020, les coûts liés à ces plans s'élevaient à 36 323 970 euros.

Note 6 Résultat financier

(en milliers d'euros)	2021	2020
Dividendes	100 420	105 784
Autres produits de participations	3 720	72 419
Produits financiers de participations	**104 140**	**178 203**
Autres produits financiers	2 016	3 290
Gains de change	84	-
Intérêts et autres produits financiers	**2 100**	**3 290**
Amortissement de la soulte sur swaps 2024	-	2 060
Reprise de dépréciation des valeurs mobilières de placement	45	288
Reprise sur autres provisions financières	-	27
Reprises de provisions financières & transfert de charges	**45**	**2 375**
Total des produits financiers	**106 285**	**183 868**
Dotation aux amortissements des frais d'émission des emprunts obligataires	(3 763)	(3 995)
Dotation aux provisions pour perte de change	-	-
Dotation aux provisions pour dépréciation des valeurs mobilières de placement	(83)	(45)
Dotation aux autres provisions financières	(1)	(2)
Dotations aux amortissements et aux provisions	**(3 847)**	**(4 042)**
Charges sur emprunts obligataires	(19 992)	(45 516)
Charges sur débouclement des swaps	-	(16 462)
Charges sur tirage de la ligne de crédit de 2 milliards d'euros	-	(8 818)
Autres charges financières	(48 885)	(53 508)
Pertes de change	(104)	(5)
Intérêts et autres charges financières	**(68 981)**	**(124 309)**
Total des charges financières	**(72 828)**	**(128 351)**
Résultat financier	**33 457**	**55 517**

Note 7 Résultat exceptionnel

Il n'y a pas de résultat exceptionnel au titre de l'exercice 2021. Ce résultat était également nul en 2020.

Note 8 Impôt sur le résultat

L'impôt reporté au compte de résultat est un produit de 6 210 078 euros. Ce montant comprend principalement le produit d'intégration fiscale, enregistré en résultat dans les comptes de la société mère du groupe fiscal conformément aux conventions d'intégration fiscale signées avec les sociétés membres à hauteur de 6 131 378 euros.

Le résultat fiscal 2021 de la Société seule, mère du groupe fiscal France (qui comprend 20 entités dont Publicis Groupe SA), est une perte de 56 158 896 euros.

Le montant des déficits reportables, sans limitation dans le temps, du groupe fiscal France s'élève à 335 633 560 euros au 31 décembre 2021.

Note 9 Actif immobilisé

9.1 Immobilisations incorporelles

Il n'y a pas eu d'acquisition ni de cession au cours de l'exercice 2021. Au 31 décembre 2021, le montant brut s'élève à 3 498 498 euros, montant identique à celui du 31 décembre de l'exercice précédent.

9.2 Immobilisations corporelles

Au cours de l'exercice 2021, les investissements en agencements se sont élevés à 875 553 euros.

En 2020, les investissements en agencements se sont élevés à 990 707 euros.

9.3 Participations

Au 31 décembre 2021, le montant des titres de participation s'élève à 5 637 897 223 euros. Il n'a pas varié depuis le 31 décembre 2020. Il en est de même pour la provision pour dépréciation qui s'élève à 98 115 000 euros au 31 décembre 2021.

9.4 Créances rattachées à des participations

(en milliers d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Prêt à MMS Multi Euro Services	-	1 573 634
Prêt à MMS France Holdings	30 249	30 249
Prêt à Metrobus	8 398	-
Compte courant Multi Market Services Ireland	890	466
Compte courant MMS France Holdings	1 010	144 579
Intérêts à recevoir	8 463	8 241
Total	**49 010**	**1 757 169**

Le prêt de 1 300 000 000 euros, qui avait été accordé à MMS Multi Euro Services en 2020, a fait l'objet de remboursement en octobre 2021.

Le prêt de 273 634 036 euros accordé à MMS Multi Euro Services en 2019 dans le cadre du financement de l'acquisition de la société Epsilon a également été remboursé le 1er juillet 2021.

Note 10 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement se décomposent comme suit au 31 décembre 2021 :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Hors contrat de liquidité :		
• Actions propres	229 151	137 803
Dans le cadre du contrat de liquidité :		
• Sicav monétaires	13 942	12 290
• Actions propres	3 184	2 828
Provision pour dépréciation :		
• Hors contrat de liquidité	-	-
• Dans le cadre du contrat de liquidité	(83)	(45)
Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette)	**246 194**	**152 876**

Les mouvements de l'exercice et la situation à la clôture des valeurs mobilières de placement (hors contrat de liquidité) se présentent comme suit :

(en milliers d'euros sauf les actions)	Nombre d'actions	Valeur brute au bilan	Dépréciation	Valeur nette au bilan
Actions propres détenues en VMP (hors contrat de liquidité) au 31 décembre 2020	2 122 801	137 803	-	137 803
Cessions (levées d'options) et livraison d'actions gratuites aux salariés	(814 401)	(52 965)	-	(52 965)
Rachat d'actions	2 500 000	144 313		144 313
Actions propres détenues en VMP (hors contrat de liquidité) au 31 décembre 2021	**3 808 400**	**229 151**	**-**	**229 151**

Au cours de l'année 2021, le contrat de liquidité s'est poursuivi avec la société Kepler Cheuvreux.

Au 31 décembre 2021, 53 500 actions sont détenues dans le cadre de ce contrat (contre 68 458 au 31 décembre 2020).

Note 11 Charges à répartir sur plusieurs exercices

Ce poste inclut les frais liés à l'émission des emprunts obligataires et les coûts de mise en place du crédit syndiqué et des autres lignes de crédit, pour le montant restant à amortir sur la durée de vie résiduelle des dettes et lignes de crédit.

Au 31 décembre 2021, les charges à répartir se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Frais d'émission des emprunts obligataires	1 098	1 891
Frais liés à la mise en place des lignes de crédit	1 990	2 957
Total	**3 088**	**4 848**

Note 12 Primes d'émission et de remboursement des obligations

Les montants inscrits dans ce poste correspondent au montant restant à amortir sur la durée de vie résiduelle des emprunts concernés.

Au 31 décembre 2021, les primes d'émission se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Eurobond 2021	-	595
Eurobond 2024	1 304	1 731
Eurobond 2023	1 822	2 803
Total	**3 126**	**5 129**

Note 13 Effectif moyen

L'effectif moyen de la Société a été de 1 salarié.

Note 14 Capitaux propres

Le capital social de Publicis Groupe SA a évolué comme suit au cours des deux derniers exercices :

		Montant des variations de capital				
		Actions de 0,4 euro de nominal				
Dates	**Opérations sur le capital**	**Nombre d'actions**	**Nominal** (en milliers d'euros)	**Prime d'émission, de fusion, et de conversion** (en milliers d'euros)	**Montants successifs du capital** (en milliers d'euros)	**Nombre cumulé d'actions de la Société**
Situation au 1er janvier 2020					**96 175**	**240 437 061**
2020	Exercice de 20 514 BSA	22 156	9	617	96 184	240 459 217
	Paiement du dividende en actions	7 035 496	2 814	169 274	98 998	247 494 713
	Attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	274 325	110	-	99 108	247 769 038
2021	Exercice de 346 420 BSA	378 789	152	10 414	99 260	248 147 827
	Paiement du dividende en actions	5 018 232	2 007	264 210	101 267	253 166 059
	Attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	296 350	118	-	101 385	253 462 409
Situation au 31 décembre 2021					**101 385**	**253 462 409**

L'évolution des capitaux propres entre le 1er janvier 2021 et le 31 décembre 2021 s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	**1er janvier 2021**	**Affectation du résultat 2020**	**Distribution de dividendes en actions**	**Distribution de dividendes en espèces**	**Levées de stockoptions et création d'actions**	**Résultat 2021**	**31 décembre 2021**
Capital social	99 108	-	2 007	-	270	-	101 385
Prime d'émission, de fusion et de conversion	3 642 866	-	264 210	(429 833)	10 414	-	3 487 657
Réserve légale	9 617	294	-	-	-	-	9 911
Report à nouveau	2 229	63 476	(266 217)	202 381	(119)	-	1 750
Sous-total	**3 753 820**	**63 770**	**-**	**(227 452)**	**10 565**	**-**	**3 600 703**
Résultat de l'exercice	63 770	(63 770)	-			47 387	47 387
Total	**3 817 590**	**-**	**-**	**(227 452)**	**10 565**	**47 387**	**3 648 090**

Note 15 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Montant au 1er janvier 2021	Dotation 2021	Reprise 2021 (provision utilisée)	Reprise 2021 (provision non utilisée)	Montant au 31 décembre 2021
Provision pour risque sur actions propres et attributions d'actions gratuites en cours d'acquisition [1]	14 365	-	(1 017)	-	13 348
Autres provisions pour risques	2 285	167	(66)	-	2 386
Total	**16 650**	**167**	**(1 083)**	**-**	**15 734**

(1) Cette provision est constituée d'une part pour couvrir la perte résultant de l'écart entre le prix de souscription et le prix de revient des actions propres lorsqu'elles ont été affectées à des plans d'achat d'actions au profit des salariés du Groupe, et d'autre part pour couvrir la perte future sur les actions à livrer en actions existantes dans le cadre des plans d'actions gratuites.
Il convient de préciser que les dotations et reprises relatives aux coûts supportés par Publicis Groupe SA au titre de ces plans sont présentées au compte de résultat en charges de personnel, conformément à l'avis du Conseil National de la Comptabilité n°2008-17.

Note 16 Emprunts obligataires

Catégorie d'emprunt (en milliers d'euros)	Nombre de titres	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Eurobond 2021 - 1,125 %	7 000	-	700 000
Eurobond 2024 - 1,625 %	6 000	600 000	600 000
Eurobond 2023 - 0,5 %	5 000	500 000	500 000
Total hors intérêts courus		**1 100 000**	**1 800 000**
Intérêts courus		832	1 177
Total au bilan		**1 100 832**	**1 801 177**

Eurobond 2021 - 1,125 % et 2024 – 1,625 %

Cet emprunt de 1,3 milliard d'euros émis le 16 décembre 2014 dans le cadre du financement de l'acquisition de Sapient, qui a eu lieu en février 2015, se composait de deux tranches :

- Eurobond 2021 – 1,125 % : Cette tranche de 700 millions d'euros d'une durée de 7 ans à taux fixe de 1,125 % a été remboursée en totalité au pair à sa date d'échéance le 16 décembre 2021 ;
- Eurobond 2024 – 1,625 % : Cette tranche de 600 millions d'euros d'une durée de 10 ans est à taux fixe de 1,625 %. Elle est remboursable en totalité au pair à sa date d'échéance le 16 décembre 2024.

Les deux tranches avaient fait l'objet de swaps croisés de taux-devises qui ont été débouclés en décembre 2020, entraînant le paiement d'une soulte d'un montant de 16 462 000 euros à cette date.

Eurobond 2023 - 0,5 %

Le 3 novembre 2016, Publicis Groupe SA a émis un emprunt obligataire à taux fixe de 500 millions d'euros à échéance novembre 2023 (7 ans), assorti d'un coupon annuel de 0,5 %.

Note 17 Banques et dettes auprès des établissements de crédit

Dans le cadre de l'acquisition de la société Epsilon, 2 emprunts de 150 millions d'euros chacun avaient été souscrits le 1er juillet 2019, pour des durées de 4 et 5 ans et aux taux respectifs de 0,60 et 0,55 %.

Le 16 mars 2021, Publicis Groupe SA a remboursé par anticipation l'emprunt de 150 millions d'euros à échéance 2023.

L'emprunt de 150 millions d'euros à échéance 2024 avait déjà été remboursé par anticipation le 4 décembre 2020.

Il convient également de noter qu'en 2020 Publicis Groupe SA avait tiré de manière préventive sur sa ligne de crédit renouvelable de 2 milliards d'euros (2,2 milliards de dollars) en vue de faire face à tout impact potentiel à court terme de la pandémie mondiale sur ses activités : pour une période de 3 mois commençant le 20 mars pour la totalité de la ligne, puis pour une période de 3 mois, le 20 juin, pour seulement la moitié de celle-ci soit 1,1 milliard de dollars. Au 31 décembre 2020, la ligne de crédit était totalement remboursée.

Note 18 Emprunts et dettes financières divers

(en milliers d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Emprunt à long terme auprès de MMS Multi euro services (1)	930 000	930 000
Comptes courants, emprunts à court terme auprès de MMS Multi Euro Services et intérêts courus	161 622	738 553
Autres dettes	524	524
Total	**1 092 146**	**1 669 077**

(1) Emprunts subordonnés participatifs d'une durée de 55 ans de respectivement 300 millions d'euros et de 630 millions d'euros.

Note 19 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	1 100 832	832	1 100 000	-
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières divers	1 092 146	161 622	-	930 524
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 140	3 140	-	-
Dettes fiscales et sociales	7 999	7 999	-	-
Autres dettes	348	348	-	-
Total des dettes	**2 204 465**	**173 941**	**1 100 000**	**930 524**

Note 20 Engagements hors bilan

20.1 Engagements hors bilan donnés

20.1.1 Obligations liées aux bons de souscription d'actions (BSA)

L'exercice des bons de souscription, qui peut intervenir à tout moment depuis le 24 septembre 2013 et ce jusqu'au 24 septembre 2022, entraîne une augmentation de capital de Publicis Groupe SA. La parité de remboursement a été à nouveau ajustée au cours de l'exercice et représente un multiple de 1,116 afin de tenir compte de la part des distributions prélevée sur les réserves et les primes de la Société. Après l'annulation des bons de souscription rachetés au cours des précédents exercices ou exercés depuis le 24 septembre 2013, Publicis Groupe SA est, au 31 décembre 2021, engagé à créer (dans l'hypothèse où les 529 895 bons de souscription d'actions restant en circulation seraient exercés) 591 363 actions de 0,40 euro de nominal et 30,10 euros de prime.

20.1.2 Descriptif des plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites mis en place au cours de l'exercice

Présentation des nouveaux plans en actions gratuites 2021

Quatre principaux plans d'actions gratuites ont été mis en place au cours de l'année 2021, avec les caractéristiques suivantes :

Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2021 Directoire » (mars 2021)

Dans le cadre de ce plan, les membres du Directoire se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une triple condition :

- une condition de présence de trois ans, pendant la période d'acquisition des droits ;
- des conditions d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe sur l'ensemble de la période 2021 à 2023 ;
- des conditions fondées sur l'avancement de la politique RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) à la fois sur le plan de Diversité, Égalité et Inclusion et sur le plan de la lutte contre le changement climatique pour lesquelles des points de passage indicatifs ont été définis. À fin 2023, le pourcentage de femmes occupant des postes clé de direction ainsi que le pourcentage d'évolution d'intégration des énergies renouvelables dans le Groupe seront évalués au regard des cibles définies.

Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces conditions seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en mars 2024.

Plan d'incentive à long terme dit « Plan LTI Epsilon 2021 » (mars 2021)

Le plan mis en place au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés de Publicis Epsilon est composé de trois tranches soumises à une condition de présence pour 20 % et des conditions de performance financière au titre de l'année 2021 pour 80 %. Elles sont livrables en mars 2022 (30 % des actions), mars 2023 (30 % des actions) et mars 2024 (40 % des actions).

Plan d'incentive à long terme dit « Plan Sapient 2021 » (avril 2021)

Le plan mis en place au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés de Publicis Sapient est composé de deux tranches.

- une première tranche est soumise à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2022, 2023, 2024 et 2025) ;
- la seconde tranche est soumise, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance et le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs financiers pour l'année 2021. La livraison interviendra à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2024.

Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2021 » et autres plans (mars et septembre 2021)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une triple condition :

- une condition de présence de trois ans, pendant la période d'acquisition des droits ;
- des conditions d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe pour l'année 2021 ;
- des conditions fondées sur l'avancement de la politique RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) à la fois sur le plan de Diversité, Égalité et Inclusion et sur le plan de la lutte contre le changement climatique pour lesquelles des points de passage indicatifs ont été définis. À fin 2021, le pourcentage de femmes occupant des postes clé de direction ainsi que le pourcentage d'évolution d'intégration des énergies renouvelables dans le Groupe seront évalués au regard des cibles définies.

Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, sous condition de présence, soit en mars 2024 (ou septembre 2024 selon la date d'attribution des actions).

De plus, le Directoire de septembre 2021 a décidé la mise en place d'un plan spécifique individuel avec une seule condition de présence de 3 ans pendant la période d'acquisition des droits, dont les actions seront en conséquence livrables en septembre 2024.

Pour les bénéficiaires du Special Retention plan 2019, ce nouveau plan LTIP 2021 remplace la deuxième tranche du Special Retention plan 2019, dont les actions étaient soumises à des conditions de performance devant être mesurées sur l'exercice 2021. Pour mémoire, les actions de la première tranche, liées à la performance 2020, avaient été annulées à la fin de l'exercice 2020.

Mesure de la performance des plans antérieurs

Par ailleurs, il a été procédé en mars 2021 à la mesure de la performance des plans suivants :

- plans Sapient 2018, 2019 et 2020 : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2020 est de 100 % ;
- plans de remplacement Epsilon 2019-2021 : le taux moyen d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2020 est de 64 %. Toutefois le Directoire a décidé de manière exceptionnelle que la performance prise en compte serait de 100 % ;
- plan Epsilon 2020 : le taux moyen d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2020 est de 61 %.

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

/ Caractéristiques des plans de stock-options Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2021

Plans	Type [1]	Date d'attribution	Prix d'exercice des options (en euros)	Options restant à lever au 1er janvier 2021	Options annulées, prescrites ou réintégrées [2] en 2021	Options exercées en 2021	Options restant à lever au 31 décembre 2021	Dont exerçables au 31 décembre 2021	Date limite de levée	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Lionlead 2 stock-options	A	30/04/2013	52,76	1 078 211	40 629	(100 285)	1 018 555	1 018 555	30/04/2023	1,33
Total				**1 078 211**	**40 629**	**(100 285)**	**1 018 555**	**1 018 555**		

(1) A = options d'achat d'actions
(2) Régularisation du nombre d'options en 2021, suite à la réintégration de droits pour certains participants qui n'avaient pas été pris en compte antérieurement.

La période d'acquisition des droits des plans ci-dessus est terminée, mais l'exercice des options reste soumis à une condition de présence jusqu'à la date d'exercice de celles-ci.

/ Mouvements sur plans de stock-options Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2021		2020	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options au 1er janvier	**1 078 211**	**52,76**	**1 091 937**	**52,76**
Options exercées [1]	(100 285)	52,76	-	
Options annulées, prescrites ou réintégrées	40 629	52,76	(13 726)	52,76
Options au 31 décembre	**1 018 555**	**52,76**	**1 078 211**	**52,76**
Dont exerçables	*1 018 555*	*52,76*	*1 078 211*	*52,76*

(1) Cours moyen de levée des options (en euros)

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe

/ Caractéristiques des plans d'actions gratuites Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2021

Plans	Date d'attribution initiale	Actions restant à livrer au 1er janvier 2021 ou attribuées au cours de 2021	Actions annulées, prescrites ou transférées [1] en 2021	Actions ayant fait l'objet d'une livraison en 2021	Actions restant à livrer au 31 décembre 2021	Date de livraison	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan Sapient 2017 (4 ans)	15/06/2017	36 120	(1 765)	(34 355)	-	15/06/2021	-
Plan LTIP 2018	17/04/2018	306 650	(10 300)	(296 350)	-	17/04/2021	-
Plan Sapient 2018 (4 ans)	17/04/2018	78 741	(4 290)	(38 190)	36 261	17/04/2022	0,29
Plan Sapient 2018 (3 ans)	17/04/2018	148 612	(4 127)	(144 485)	-	17/04/2021	-
Sprint to the future 2018-2021 – Hors Directoire	18/05/2018	48 340	-	(48 340)	-	20/12/2021	-
Plan LTIP 2019	28/05/2019	149 225	(10 000)	-	139 225	28/05/2022	0,41
Plan Sapient 2019 (4 ans)	28/05/2019	153 899	(10 926)	(48 801)	94 172	28/05/2023	1,41
Plan Sapient 2019 (3 ans)	28/05/2019	227 737	(19 759)	-	207 978	28/05/2022	0,41
Plan LTIP 2019-2021 Directoire	14/06/2019	170 000	(9 927)	-	160 073	14/06/2022	0,45
Plan Star Growth Performers / Special plan 2019	28/05/2019	228 400	(16 317)	-	212 083	28/05/2022	0,41
Plan de remplacement Epsilon 2019	15/07/2019	336 971	(22 316)	(162 666)	151 989	31/03/2022	0,25
Plan Special de retention 2019 [2]	15/11/2019	510 070	(18 145)	-	491 925	16/03/2024	2,21
Plan Sapient 2020 (4 ans)	19/05/2020	224 117	(18 156)	(53 156)	152 805	19/05/2024	2,38
Plan Sapient 2020 (3 ans)	19/05/2020	321 160	(30 644)	-	290 516	19/05/2023	1,38
Plan LTI Epsilon 2020	20/07/2020	1 231 720	(648 619)	(184 123)	398 978	31/03/2023	1,25
Plan LTIP 2021 et autres plans spécifiques [3]	16/03/2021 [4]	590 391	(18 632)	-	571 759	16/03/2024 [4]	2,21
Plan LTIP 2021 Directoire	16/03/2021	151 577	-	-	151 577	16/03/2024	2,21
Plan LTI Epsilon 2021	16/03/2021	632 348	(32 521)	-	599 827	31/03/2024	2,25
Plan Sapient 2021 (4 ans)	13/04/2021	241 787	(14 700)	-	227 087	13/04/2025	3,28
Plan Sapient 2021 (3 ans)	13/04/2021	362 687	(22 051)	-	340 636	13/04/2024	2,28
Total des plans d'actions gratuites		**6 150 552**	**(913 195)**	**(1 010 466)**	**4 226 891**		

(1) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires
(2) Les actions de la deuxième tranche correspondent à celles qui ont été attribuées dans le cadre du nouveau plan LTIP 2021. Les actions de la troisième tranche ont été gardées au niveau du plan initial. La date de livraison de ce dernier plan (31/03/2023) a été allongée et a été alignée sur celle du LTIP 2021.
(3) Hors bénéficiaires du Plan Special de Rétention pour lesquels leurs actions sont présentées sur la ligne correspondante au plan initial dont la deuxième tranche a fait l'objet de remplacement par le plan LTIP 2021.
(4) Date d'attribution au 15/09/2021 et date de livraison au 16/09/2024 pour le plan spécifique individuel.

La livraison des actions gratuites dans le cadre des plans ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition.

La livraison est également soumise à des conditions de performance hors marché pour les plans LTIP 2019 et 2021 (y compris plans spécifiques), pour le plan LTIP 2019-2021 Directoire et LTIP 2021 Directoire, pour les plans Sapient 2018 à 2021 avec une période d'acquisition de 3 ans, pour le plan de remplacement Epsilon 2019-2021, le Special retention plan 2019 et les plans LTI Epsilon 2020 et 2021.

/ Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2021	2020
Attributions au 1er janvier	**4 171 762**	**4 595 712**
Attributions effectuées au cours de l'année	1 978 790	1 849 923
Livraisons	(1 010 466)	(1 348 507)
Attributions devenues caduques	(913 195)	(925 366)
Attributions au 31 décembre	**4 226 891**	**4 171 762**

20.1.3 Garanties contractuelles données

- Garantie conjointe et solidaire des dettes des sociétés Publicis Groupe Holdings, Publicis Holdings ;
- Contre garantie donnée au CIC de la garantie à première demande donnée par ce dernier pour le compte de Metrobus à la RATP à hauteur de 26 800 000 euros ;
- Garanties données à plusieurs banques pour le compte de MMS USA Investments Inc et MMS Ireland pour le financement de l'achat d'Epsilon pour un montant total de 4 435 000 000 USD pour des échéances comprises entre 2022 à 2031 ;
- Garantie donnée à l'OPG Bastille pour le compte des sociétés Resources France et MMS France Holdings à hauteur de 104 000 000 euros au titre de l'immeuble « Parisquare » situé à la Bastille.

20.2 Engagements hors bilan reçus

- Lignes de crédit syndiqué multidevises de 2 milliards d'euros à échéance juillet 2024 ;

  Cette ligne n'est pas utilisée au 31 décembre 2021.
- Lignes de crédit bilatérales confirmées de 344 millions d'euros .

  Ces lignes ne sont pas utilisées au 31 décembre 2021.

Note 21 Événements postérieurs à la clôture

Néant

Note 22 Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2021 et 2020 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élèvent à :

	Ernst & Young		Mazars		Total	
	Montant (HT)		Montant (HT)		Montant (HT)	
(en milliers d'euros)	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Commissaires aux comptes						
Publicis Groupe SA (société-mère)	**684**	**774**	**419**	**357**	**1 103**	**1 131**
Certification des comptes	684	674	419	357	1 103	1 031
Autres services	0	100	0	0	0	100

Note 23 Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2021

A) Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de Publicis Groupe [1]

Sociétés	Capital	Réserves et report à nouveau	% de participation	Valeur d'inventaire brute	Valeur d'inventaire nette	Prêts et avances	Chiffre d'affaires	Résultat net	Dividendes encaissés
Filiales									
Publicis Groupe Holdings BV Joop Geesinkweg 209 1114 AB Amsterdam Duivendracht Pays-Bas	517	11 073 172	100,00	5 344 146	5 344 146	-	141 631	544 018	100 000
MMS France Holdings 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France SIREN 444 714 786	3 500	(96 264)	100,00	274 801	176 686	39 717	-	13 524	-
Metrobus 1 Rond-Point Victor Hugo92 137 Issy les Moulineaux SIREN 327 096 426	1 840	(9 054)	32,30	17 508	17 508	8 403	131 103	14 426	-

(1) Sur la base des comptes provisoires non audités.

B) Renseignements globaux sur toutes les filiales et participations

	Filiales		Participations	
	Françaises	Étrangères	Françaises	Étrangères
Valeur comptable des titres détenus				
• Brute	292 535	5 345 362	2	-
• Nette	194 420	5 345 362	2	-
Montant des dividendes encaissés	420	100 000	-	-

/ Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2021

	% de participation	Valeur nette comptable (en milliers d'euros)
I- Participations		
A. Participations françaises		
11 665 471 actions MMS France Holdings	100,00 %	176 686
37 146 actions Metrobus	32,30 %	17 508
9 100 actions Publicis Finance Services	100,00 %	186
3 700 actions Publicis Groupe Services	100,00 %	37
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		3
Total des participations françaises		**194 420**
B. Participations étrangères		
516 712 parts Publicis Groupe Holdings	100,00 %	5 344 146
990 actions MMS Communications Saudi Arabia	99,00 %	1 216
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		-
Total des participations étrangères		**5 345 362**
Total des participations		**5 539 782**
II- Autres titres immobilisés		
Total des autres titres immobilisés		
III- Autres titres		
C. Autres titres de sociétés françaises		
3 861 900 actions propres Publicis Groupe SA [1]	1,52 %	232 252
Sicav monétaires		13 942
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		5
D. Autres titres étrangers		14
Total des autres titres		**246 213**
Total des valeurs mobilières		**5 785 995**

7.5 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ PUBLICIS GROUPE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2021	2020	2019	2018	2017
I. Capital en fin d'exercice					
Capital social (en milliers d'euros)	101 385	99 108	96 175	94 100	92 251
Nombre d'actions émises	253 462 409	247 769 038	240 437 061	235 249 801	230 627 725
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
• dans le cadre des plans d'actions gratuites	1 248 860	625 875	1 106 125	2 706 043	5 602 010
• par l'exercice de bons de souscription d'actions	591 363	947 297	957 813	1 104 916	1 178 932
II. Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	28 775	24 650	27 016	19 549	11 604
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	46 244	62 651	174 996	22 797	37 376
Impôts sur les bénéfices (produit)	(6 210)	(5 133)	(13 855)	(29 928)	(48 522)
Résultat après impôts, amortissements et provisions	47 387	63 770	187 926	42 848	82 349
Résultat distribué au titre de l'exercice (1)	608 310	495 538	274 165	492 852	454 130
III. Résultats par action (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,21	0,27	0,79	0,22	0,37
Résultat après impôts, amortissements et provisions	0,19	0,26	0,78	0,18	0,36
Dividende attribué à chaque action	2,40	2,00	2,3	2,12	2,00
IV. Personnel					
Effectif moyen des salariés	1	1	1	1	1
Montant de la masse salariale	3 052	2 299	2 450	1 780	4 175
Montant des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	754	593	635	517	795

(1) Pour 2021, estimation sur la base des actions existant au 31 décembre 2021, y compris les actions propres et sous réserve de l'approbation de l'AG des actionnaires qui se tiendra le 25 mai 2022. Le paiement sera effectué en numéraire.

7.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

À l'Assemblée générale de la société Publicis Groupe S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Publicis Groupe S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des participations et créances rattachées à des participations

(Notes 2 « Immobilisations financières », 9.3 « Participations » et 9.4 «Créances rattachées à des participations » de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2021, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de M€ 5 540, soit 94 % du total actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée à leur coût d'achat, hors frais accessoires. Les créances rattachées à des participations s'élèvent à M€ 49, soit 0,8 % du total actif. Nous considérons la valeur des titres de participation et les créances qui leur sont rattachées comme un point clé de notre audit compte tenu de leur matérialité à l'actif de votre société, et parce que la détermination de leur valeur recouvrable, le plus souvent basée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés, implique un degré de jugement élevé de la direction et nécessite l'utilisation d'hypothèses économiques relatives à l'évolution prévisionnelle de l'activité de votre société.	Nous avons examiné le processus d'évaluation de la valeur recouvrable des titres et créances de votre société et examiné les valorisations réalisées par celle-ci et supportées par un expert indépendant. Nous avons apprécié que les hypothèses retenues et l'estimation des valeurs utilisées dans le rapport étaient fondées sur une justification de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés. Avec l'aide de notre expert en évaluation, nous avons examiné la cohérence des hypothèses retenues avec l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes. De même, nous avons comparé les données utilisées dans la réalisation des tests de dépréciation des titres de participation avec les données sources de vos filiales ainsi que les résultats des travaux d'audit ou de procédures analytiques sur ces dernières. Nous avons notamment examiné : • la concordance des capitaux propres retenus avec les comptes des filiales et la documentation probante des ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres ; • la cohérence des prévisions de flux de trésorerie des activités des filiales concernées établies par leurs directions opérationnelles avec les données prévisionnelles issues des derniers plans stratégiques ; • l'ajustement de la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie pour prendre en compte le montant de l'endettement de la société considérée. Nous avons apprécié le caractère recouvrable des créances rattachées à des participations au regard des analyses effectuées sur les titres de participation. Nous avons apprécié le caractère approprié des informations relatives aux titres de participation et aux créances rattachées à des participations, présentées dans l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du président du directoire.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Publicis Groupe S.A. par votre Assemblée générale du 25 juin 1981 pour le cabinet MAZARS et du 4 juin 2007 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2021, le cabinet MAZARS était dans la quarante-et-unième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la quinzième année (antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit a exercé les fonctions de commissaire aux comptes de la société Publicis Groupe S.A. de 2001 à 2006).

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 21 avril 2022

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS		**ERNST & YOUNG et Autres**	
Olivier Lenel	Ariane Mignon	Nicolas Pfeuty	Valérie Desclève

CHAPITRE

8 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

8.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ 328

8.1.1 Dénomination sociale et nom commercial 328

8.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement, identifiant d'entité juridique (LEI) 328

8.1.3 Date de constitution et durée 328

8.1.4 Siège social, forme juridique, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social, site Internet 328

8.1.5 Exercice social 328

8.1.6 Actes constitutifs et statuts 328

8.2 ACTIONNARIAT 330

8.2.1 Actionnaires significatifs et droits de vote 330

8.2.2 Contrôle de la Société 332

8.2.3 Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition 333

8.3 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL 333

8.3.1 Capital émis et catégories d'actions 333

8.3.2 Existence d'actions non représentatives du capital, nombre et principales caractéristiques 335

8.3.3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales 336

8.3.4 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 339

8.3.5 Nantissements, garanties et sûretés 340

8.3.6 Participation des salariés au capital 340

8.3.7 Historique du capital social 341

8.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES 342

8.4.1 Publicis Groupe en Bourse 342

8.4.2 Relations avec les investisseurs 342

8.4.3 Marché des titres 343

8.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

8.1.1 Dénomination sociale et nom commercial

Publicis Groupe SA (la « Société ») exploite le nom commercial de Publicis.

8.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement, identifiant d'entité juridique (LEI)

542 080 601 RCS Paris ; code APE – NAF 7010Z ; numéro de LEI : 2138004KW8BV57III342.

8.1.3 Date de constitution et durée

Constitution : le 4 octobre 1938.

Expiration : le 3 octobre 2037 sauf cas de prorogation.

8.1.4 Siège social, forme juridique, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social, site Internet

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 et L. 22-10-1 à L. 22-10-78 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.

Le site Internet de Publicis Groupe SA est accessible à l'adresse suivante : www.publicisgroupe.com. Les informations figurant sur ce site Internet ne font pas partie du présent document d'enregistrement universel, sauf incorporation par référence.

8.1.5 Exercice social

Du 1er janvier au 31 décembre de chaque année.

8.1.6 Actes constitutifs et statuts

Objet social (article 2 des statuts)

La Société a pour objet :

- l'exploitation et la mise en valeur, de quelque manière que ce soit, de la publicité sous toutes ses formes et quelle qu'en soit la nature ;
- l'organisation de tous spectacles et de toutes émissions radiophoniques ou télévisées, l'établissement de tous programmes radiophoniques, télévisés et autres, l'exploitation de tous théâtres cinématographiques, de studios d'enregistrement ou d'émission et de toutes salles de projection et vision, l'édition papier de toute nature et l'édition mécanique de toutes musiques, sketches, scénarios et pièces théâtrales ; et
- généralement, toutes opérations commerciales, financières, industrielles, immobilières et mobilières se rattachant directement ou indirectement à ce qui précède ou susceptibles de favoriser le développement et l'extension des affaires sociales.

La Société pourra agir en tous pays pour son compte et pour le compte de tiers, soit seule, soit en participation, association ou société, avec toutes autres sociétés et personnes, et réaliser sous quelque forme que ce soit, directement ou indirectement, les opérations rentrant dans son objet.

Elle peut également prendre sous toutes formes, tous intérêts et participations dans toutes affaires et entreprises françaises et étrangères quel que soit leur objet.

Directoire (articles 10 à 12 des statuts)

Le Directoire assure la direction collégiale de la Société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux attribués par la loi au Conseil de surveillance et aux Assemblées d'actionnaires. Il est composé de deux membres au moins et de sept membres au plus, personnes physiques, pris ou non parmi les actionnaires, nommés par le Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans. Ses membres sont rééligibles. La fonction des membres du Directoire prend fin, pour chacun d'eux, lors de l'Assemblée générale ordinaire annuelle qui suit leur soixante-quinzième anniversaire. Le Conseil de surveillance confère à l'un des membres du Directoire le titre de Président du Directoire et peut conférer à un ou plusieurs ou à tous les autres membres du Directoire le titre de Directeur général.

Les membres du Directoire peuvent être révoqués par le Conseil de surveillance ou par décision des actionnaires lors d'une Assemblée générale.

Droits attachés à chaque action (article 8 des statuts)

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social et dans le partage des bénéfices, à une part proportionnelle au nombre des actions émises. Les actionnaires ne sont tenus, même à l'égard des tiers, que jusqu'à concurrence du montant des actions qu'ils possèdent. Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actionnaires doivent faire leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions requis.

Franchissements des seuils statutaires (article 7 III des statuts)

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui détient ou vient à détenir une fraction égale, supérieure ou inférieure 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 ainsi que des valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote qui y sont potentiellement attachés.

Pouvoirs du Directoire sur le rachat d'actions (article 7 IV des statuts)

L'Assemblée générale extraordinaire peut autoriser le Directoire à acheter un nombre déterminé d'actions de la Société pour les annuler par voie de réduction de capital dans les conditions prévues par l'article L. 225-206 du Code de commerce.

En outre, la Société peut acquérir ses propres actions conformément aux prescriptions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce.

Assemblées générales (article 19 des statuts)

L'Assemblée générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent. Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais fixés par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou dans tout autre lieu précisé dans ladite convocation, et fixé par le convoquant. Si le Directoire le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, la retransmission publique de l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission, y compris Internet est autorisée.

Représentation et admission aux assemblées (article 20 des statuts)

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres, dans les conditions prescrites par la loi.

Tout actionnaire peut, si le Directoire le permet au moment de la convocation de l'Assemblée générale, participer à cette assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou de télétransmission y compris Internet, dans les conditions fixées par les lois et règlements. Cet actionnaire est alors réputé présent pour le calcul du quorum et de la majorité.

Droits de vote (article 21 alinéas 5 à 8 des statuts)

Chaque membre de l'Assemblée dispose d'autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sans limitation. Toutefois, par décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 14 septembre 1968, un droit de vote double est attribué aux actions pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire ou n'ayant fait l'objet, pendant cette période, que de transfert du nominatif au nominatif, par suite de succession ab intestat ou testamentaire, de partage de communauté entre époux, de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible. L'Assemblée générale extraordinaire dispose de la faculté de supprimer purement et simplement le droit de vote double, mais cette suppression ne deviendra définitive qu'après l'approbation de l'Assemblée spéciale de propriétaires d'actions jouissant alors du droit de vote double.

En cas de démembrement conventionnel de la propriété des actions de la Société, les usufruitiers et les nus-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.

Tout actionnaire peut voter par correspondance dans les conditions et selon les modalités fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Sur décision du Directoire, communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires, les actionnaires peuvent voter par tous moyens de télécommunication et de télétransmission y compris Internet, dans les conditions fixées par les lois et règlements applicables au moment de son utilisation.

Modifications statutaires (article 23 des statuts)

L'Assemblée générale extraordinaire peut apporter aux statuts, dans toutes leurs dispositions, les modifications, quelles qu'elles soient, autorisées par la loi. Elle peut notamment, et sans que l'énumération ci-après puisse être interprétée d'une façon limitative, décider de toute modification du capital social : augmentation ou réduction du capital social, regroupement des actions ou leur division en actions ayant une valeur nominale moindre.

8.2 ACTIONNARIAT

8.2.1 Actionnaires significatifs et droits de vote

Au 31 décembre 2021, aucun actionnaire, à la connaissance de la Société, ne détenait, directement ou indirectement, individuellement ou de concert, une participation supérieure à 5 % de son capital (une telle personne étant désignée comme un « actionnaire significatif »), à l'exception des personnes décrites ci-dessous. Les statuts prévoient que chaque actionnaire bénéficie d'un nombre de droits de vote proportionnel au nombre d'actions qu'il détient, à l'exception des actions détenues par le même actionnaire en la forme nominative depuis au moins deux ans qui comportent un droit de vote double. Aucune action de préférence et aucun titre sans droit de vote n'a été émis par la Société.

/ Répartition du capital et des droits de vote de la Société

Au 31 décembre 2021	Actions détenues	% du capital [1]	Droits de vote	% des droits de vote [2]
A/ Actionnaire détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter et sociétés holdings familiales [3]	16 700 967	6,59 %	22 535 787	8,57 %
Blackrock, Inc [4]	12 769 433	5,04 %	12 769 433	4,86 %
B/ Actions auto détenues	3 861 900	1,52 %	-	-
C/ Public (nominatif et porteur)	220 130 109	86,85 %	227 621 232	86,57 %
Total	**253 462 409**	**100,00 %**	**262 926 452**	**100,00 %**

(1) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions auto détenues.
(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société (pourcentage de droits de vote exerçables en Assemblée générale), et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.
(3) Mme Élisabeth Badinter détient 2,30 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,44 % des droits de vote). Les sociétés holdings familiales Badinter détiennent 10 866 147 actions en pleine propriété (représentant 4,13 % des droits de vote).
(4) Agit en qualité d'*investment adviser* pour le compte de fonds et de clients sous gestion.

/ Rappel de la répartition du capital et des droits de vote de la Société des deux années précédentes

Au 31 décembre 2020	Actions détenues	% du capital [1]	Droits de vote	% des droits de vote [2]
A/ Actionnaire détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter [3]	16 700 967	6,74 %	33 401 934	12,36 %
Harris Associates LP [4]	13 255 005	5,35 %	13 255 005	4,90 %
B/ Actions auto détenues	2 191 259	0,88 %	-	-
C/ Public (nominatif et porteur)	215 621 807	87,03 %	223 666 898	82,74 %
Total	**247 769 038**	**100,00 %**	**270 323 837**	**100,00 %**

(1) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions auto détenues.
(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société (pourcentage de droits de vote exerçables en Assemblée), abstraction faite des actions auto détenues qui sont privées du droit de vote, et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.
(3) Mme Élisabeth Badinter détient 2,35 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,32 % des droits de vote) et 4,39 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 8,04 % des droits de vote).
(4) Agit en qualité d'*investment adviser* pour le compte de fonds et de clients sous gestion.

Au 31 décembre 2019	Actions détenues	% du capital [1]	Droits de vote	% des droits de vote [2]
A/ Actionnaire détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter [3]	16 700 967	6,95 %	33 401 934	12,85 %
Harris Associates LP [4]	19 728 885	8,20 %	19 728 885	7,59 %
B/ Actions auto détenues	3 480 234	1,45 %	-	-
C/ Public (nominatif et porteur)	200 526 975	83,40 %	206 729 723	79,56 %
Total	**240 437 061**	**100,00 %**	**259 860 542**	**100,00 %**

(1) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions auto détenues.
(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société (pourcentage de droits de vote exerçables en Assemblée), abstraction faite des actions auto détenues qui sont privées du droit de vote, et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.
(3) Mme Élisabeth Badinter détenait 2,43 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,49 % des droits de vote) et 4,52 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 8,36 % des droits de vote).
(4) Agit en qualité d'*investment adviser* pour le compte de fonds et de clients sous gestion.

La Société a été informée, ainsi que l'Autorité des marchés financiers, conformément à l'article L. 233-7 du Code de commerce, des franchissements de seuils légaux ci-dessous par :

- la société BlackRock Inc. agissant pour le compte de clients et de fonds sous gestion, qui a déclaré par courrier reçu :
  - le 21 janvier 2021, avoir franchi en hausse, le 20 janvier, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 25 janvier 2021, avoir franchi en baisse, le 22 janvier, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 15 mars 2021, avoir franchi en hausse, le 12 mars, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 17 mars 2021, avoir franchi en baisse, le 16 mars, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 12 mai 2021, avoir franchi en hausse, le 11 mai, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 14 mai 2021, avoir franchi en baisse, le 13 mai, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 20 mai 2021, avoir franchi en hausse, le 19 mai, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 21 mai 2021, avoir franchi en baisse, le 20 mai, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 28 mai 2021 et 31 mai 2021, avoir franchi en hausse, le 27 mai, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 9 juin 2021, avoir franchi en baisse, le 8 juin, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 10 juin 2021, avoir franchi en hausse, le 9 juin, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 15 juin 2021, avoir franchi en baisse, le 14 juin, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 17 juin 2021, avoir franchi en hausse, le 16 juin, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 18 juin 2021, avoir franchi en baisse, le 17 juin, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 21 juin 2021, avoir franchi en hausse, le 18 juin, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 1er juillet 2021, avoir franchi en baisse, le 30 juin, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 5 juillet 2021, avoir franchi en hausse, le 2 juillet, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 6 juillet 2021, avoir franchi en baisse, le 5 juillet, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 9 juillet 2021, avoir franchi en hausse, le 8 juillet, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 13 juillet 2021, avoir franchi en baisse, le 12 juillet, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 15 juillet 2021, avoir franchi en hausse, le 14 juillet, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 16 juillet 2021, avoir franchi en baisse, le 15 juillet, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 27 juillet 2021, avoir franchi en hausse, le 26 juillet, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 28 juillet 2021, avoir franchi en baisse, le 27 juillet, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 3 août 2021, avoir franchi en hausse, le 2 août, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 6 août 2021, avoir franchi en baisse, le 5 août, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 9 août 2021, avoir franchi en hausse, le 6 août, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 16 août 2021, avoir franchi en baisse, le 13 août, le seuil de 5 % du capital de la Société,
  - le 27 décembre 2021, avoir franchi en hausse, le 24 décembre, le seuil de 5 % du capital de la Société ;
- la société JP Morgan Chase & Co. qui a déclaré par courrier reçu :
  - le 10 juin 2021, avoir franchi indirectement en hausse, le 7 juin, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société et que la société JP Morgan Securities plc a franchi individuellement en hausse les mêmes seuils,
  - le 23 juin 2021, avoir franchi indirectement en baisse, le 21 juin, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société et que la société JP Morgan Securities plc a franchi individuellement en baisse les mêmes seuils.
- la société Harris Associates LP agissant pour le compte de clients et de fonds sous gestion, qui a déclaré par courrier reçu :
  - le 28 janvier 2021, avoir franchi en baisse, le 26 janvier, le seuil de 5 % du capital de la Société ;
- le « concert familial » composé de Mme Élisabeth Badinter et de sociétés holdings familiales, qui a déclaré par courrier reçu :
  - le 29 juillet 2021, avoir franchi en hausse, le 29 juillet, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société et que Mme Élisabeth Badinter a franchi individuellement en baisse les seuils de 10 % des droits de vote et de 5 % du capital et des droits de vote.

La part du capital détenue par les actionnaires individuels, selon le dernier recensement exhaustif disponible en date du 6 décembre 2021, était de 3,1 %.

8.2.2 Contrôle de la Société

Au 31 décembre 2021, à sa connaissance, la Société n'est pas contrôlée et ne fait l'objet d'aucun accord ou engagement liant un ou plusieurs actionnaires, société, gouvernement étranger ou autre personne morale ou personne physique agissant individuellement ou conjointement portant sur la détention directe ou indirecte de son capital ou sur son contrôle, et il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner à une date ultérieure un changement de contrôle de la Société.

8.2.3 Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition

Les informations requises par l'article L. 22-10-11 du Code de commerce figurent dans le présent document d'enregistrement universel comme suit : la structure du capital est décrite aux sections 3.2.3, 8.2 et 8.3, l'existence de droits de vote double prévus par les statuts de la Société (article 21) est mentionnée à la section 8.1.6, les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Sociétés sont précisées dans les statuts de la Société (articles 10 à 12 et 23) et résumées à ladite section 8.1.6, la mention de l'existence d'autorisations et de délégations consenties par l'Assemblée générale de la Société au Directoire relatives à l'émission d'actions et au rachat d'actions est indiquée aux sections 8.3.1 et 8.3.3.

Il est en outre précisé qu'à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord prévoyant qu'en cas d'offre publique des indemnités sont dues aux membres du Directoire ou aux salariés si leur emploi devait prendre fin en raison de cette offre publique.

Certains contrats d'emprunt comportent des clauses de changement de contrôle.

8.3 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

8.3.1 Capital émis et catégories d'actions

Composition du capital social

Le 6 juillet 2021, Publicis Groupe SA a mis en paiement le dividende mis en distribution lors de l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2021, soit en numéraire, soit en actions nouvelles conformément à l'option accordée à chaque actionnaire, ce qui a donné lieu à une augmentation de capital d'un montant de 2 007 292,80 euros, par création de 5 018 232 actions nouvelles d'une valeur nominale 0,40 euro.

Au cours de l'exercice 2021, 296 350 actions nouvelles d'une valeur nominale de 0,40 euro ont été créées au titre d'un plan d'actions gratuites, le plan « LTIP 2018 », représentant une augmentation de capital globale de 118 540 euros.

378 789 actions nouvelles d'une valeur nominale de 0,40 euro ont également été créées en contrepartie de l'exercice de bons de souscription d'actions, représentant une augmentation de capital globale de 151 515,60 euros.

Au 31 décembre 2021, le capital social s'élevait à 101 384 963,60 euros et était divisé en 253 462 409 actions de d'une valeur nominale de 0,40 euro, entièrement libérées, dont 13 325 943 actions à droit de vote double.

/ Tableau des délégations de compétence et autorisations données au Directoire en matière financière

Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation/ Échéance	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2021
Rachats d'actions				
Autorisation d'intervenir sur les actions de la Société*	26 mai 2021 (20e résolution)	18 mois/ *26* novembre *2022***	Dans la limite de 10 % du capital Enveloppe globale maximale : 2 106 036 823 € Prix unitaire maximum d'achat : 85 €	voir détails à la section 8.3.3
Annulation d'actions				
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions propres	26 mai 2021 (21e résolution)	26 mois/ *26* juillet *2023*	Dans la limite de 10 % du capital par périodes de 24 mois	Néant
Émissions de titres de capital				
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital*	27 mai 2020 (21e résolution)	26 mois/ *27* juillet *2022***	Montant nominal maximum : 30 000 000 € (1) Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € (2)	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital par offres au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier*	27 mai 2020 (22e résolution)	26 mois/ *27* juillet *2022***	Montant nominal maximum : 9 000 000 € (1) (3) Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € (2)	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, par offres au public visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier*	27 mai 2020 (23e résolution)	26 mois/ *27* juillet *2022***	Dans la limite de 20 % du capital par an Montant nominal maximum : 9 000 000 € (1) (3) Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € (2)	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation, de capital décidée en application des 21e à 23e résolutions de l'AGM du 27 mai 2020*	27 mai 2020 (24e résolution)	26 mois/ *27* juillet *2022***	Dans la limite de 15 % (1) (3) de l'émission initiale et au même prix que celle-ci	Néant
Autorisation de fixer le prix d'émission de titres de capital réalisées sans droit préférentiel de souscription, en vertu des 22e et 23e résolutions de l'AGM du 27 mai 2020*	27 mai 2020 (25e résolution)	26 mois/ *27* juillet *2022***	Dans la limite de 10 % du capital par an (1) (3)	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres*	27 mai 2020 (26e résolution)	26 mois/ *27* juillet *2022***	Montant nominal maximal : 30 000 000 € (1)	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription, en cas d'offre publique initiée par la Société, dans la limite de 10 % du capital par an*	27 mai 2020 (27e résolution)	26 mois/ *27* juillet *2022***	Montant nominal maximal : 9 000 000 € (1) (3) Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € (2)	Néant

Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation/ Échéance	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2021
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, hors le cas d'une offre publique d'échange*	27 mai 2020 (28e résolution)	26 mois/ *27* juillet *2022***	Dans la limite de 10 % du capital (1) (2) (3)	Néant
Émissions réservées aux salariés et dirigeants de la Société ou du Groupe				
Autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'actions, existantes ou à émettre, aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe	30 mai 2018 (27e résolution)	38 mois/ *30* juillet *2021****	Dans la limite de 3 % du capital (dont 0,3 % pour les dirigeants mandataires sociaux)	Attribution de 961 082 actions existantes ou à émettre
Autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'actions, existantes ou à émettre, aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe	26 mai 2021 (22e résolution)	38 mois/ *26* juillet *2024*	Dans la limite de 3 % du capital (dont 0,3 % pour les dirigeants mandataires sociaux)	Néant
Autorisation de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions, aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe	29 mai 2019 (25e résolution)	38 mois/ *29* juillet *2022***	Dans la limite de 3 % du capital (dont 0,3 % pour les dirigeants mandataires sociaux) (4)	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise	26 mai 2021 (23e résolution)	26 mois/ *26* juillet *2023***	Montant nominal maximum : 2 800 000 € (1) (5)	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital en faveur de certaines catégories de bénéficiaires localisés à l'étranger, permettant la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne à leur profit	26 mai 2021 (24e résolution)	18 mois/ *26* novembre *2022***	Montant nominal maximum : 2 800 000 € (1) (5)	Néant

(1) Ce montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 30 000 000 € fixé par la vingt et unième résolution de l'AG du 27 mai 2020.
(2) Ce montant s'impute sur le plafond global des émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance de 1 200 000 000 € fixé à la vingt et unième résolution de l'AG du 27 mai 2020.
(3) Ce montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 9 000 000 € fixé par la vingt-deuxième résolution de l'AGE du 27 mai 2020.
(4) Ce plafond s'impute sur le plafond de 3 % fixé par la vingt-deuxième résolution de l'AG du 26 mai 2021.
(5) Ce plafond est commun aux augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application de la vingt-troisième résolution et de la vingt-quatrième résolution de l'AG du 26 mai 2021.
* Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente autorisation ou délégation, à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
** La présente autorisation ou délégation a vocation à prendre fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, en cas d'adoption d'une résolution portant sur une nouvelle autorisation ou délégation de même nature par l'AG du 25 mai 2022.
*** La présente autorisation a pris fin à l'AG du 26 mai 2021 et a été substituée, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, par la vingt-deuxième résolution de l'AG du 26 mai 2021.

Il est précisé que les délégations qui ont pris fin au cours de l'exercice 2021 et qui n'ont fait l'objet d'aucun usage durant ledit exercice ne sont pas mentionnées dans le tableau ci-dessus, à savoir la vingt-troisième résolution de l'Assemblée générale du 29 mai 2019 et les vingt-neuvième et trentième résolutions de l'Assemblée générale le 27 mai 2020.

Les rachats d'actions effectués au cours de l'exercice 2021 en vertu de l'autorisation consentie par la vingtième résolution de l'Assemblée générale du 27 mai 2020, à laquelle il a été mis fin par l'Assemblée générale du 26 mai 2021, sont mentionnés à la section 8.3.3.

8.3.2 Existence d'actions non représentatives du capital, nombre et principales caractéristiques

Il n'existe aucune action non représentative du capital de la Société.

8.3.3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales

Autorisation de rachat d'actions en cours de validité

L'Assemblée générale du 26 mai 2021 a, dans sa vingtième résolution, autorisé le Directoire à acheter ou à vendre des actions de la Société, dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions.

L'enveloppe globale maximale de cette autorisation est fixée à deux milliards cent six millions trente-six mille huit cent vingt-trois (2 106 036 823) euros, net de frais.

Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 85 euros, hors frais d'acquisition, étant précisé que ce prix ne sera pas applicable au rachat d'actions utilisées pour satisfaire l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et du Groupe ou des levées d'options par ces derniers.

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, avec les mêmes caractéristiques, par la vingtième résolution de l'Assemblée générale du 27 mai 2020.

Le descriptif du programme de rachat d'actions mis en œuvre en 2021 en application de la vingtième résolution de l'Assemblée générale ordinaire du 26 mai 2021 a fait l'objet d'une mise en ligne sur le site de Publicis Groupe.

Le tableau ci-après, établi conformément à l'article L. 225-211 du Code de commerce, récapitule les opérations effectuées dans le cadre des différents programmes de rachat depuis 2017.

/ Tableau récapitulatif des achats au titre des différents programmes de rachat depuis 2017

	Quantité	Prix moyen d'achat (en euros)
Période du 01/01/2017 au 31/12/2017	6 060 021	64,33
Période du 01/01/2018 au 31/12/2018	1 176 616	55,25
Période du 01/01/2019 au 31/12/2019	915 880	45,35
Période du 01/01/2020 au 31/12/2020	4 064 184	31,53
Période du 01/01/2021 au 31/12/2021	7 205 354	54,26

Dans le cadre du programme de rachat d'actions mis en œuvre par la Société en application de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 26 mai 2021, la Société a racheté, en 2021, 2 500 000 actions pour un montant global de 144 313 099 euros.

Ce programme a pour objectif de satisfaire aux obligations liées aux plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, qui seront livrés en 2022, 2023, 2024 et 2025. Les détails de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions au titre de l'année 2021 sont disponibles sur le site de Publicis (www.publicisgroupe.com).

En 2021, la Société a livré, au titre des plans d'actions gratuites 714 116 actions et au titre des plans de stock-options 100 285 actions existantes.

Au titre du contrat de liquidité conclu avec la société Kepler Cheuvreux, la Société a procédé en 2021 à l'acquisition de 4 705 354 actions au cours moyen d'achat de 52,42 euros et a cédé 4 720 312 actions au cours moyen de vente de 52,60 euros.

Le montant des frais de négociation et des honoraires supportés par la Société au cours de l'exercice 2021 pour les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée générale du 27 mai 2020 dans sa vingtième résolution puis par l'Assemblée générale du 26 mai 2021 dans sa vingtième résolution s'élève à 70 000 euros.

/ Tableau récapitulatif des opérations réalisées sur les actions Publicis Groupe SA par la Société en 2021

	Livraisons d'actions gratuites	Livraisons de stock-options	Achats (contrat de liquidité)		Ventes (contrat de liquidité)	
Au 31 décembre 2021	**Quantités** (en actions)	**Quantités** (en actions)	**Quantités** (en actions)	**Cours moyen** (en euros)	**Quantités** (en actions)	**Cours moyen** (en euros)
Dans le cadre de la 20e résolution de l'AG du 27 mai 2020	582 620	-	2 389 822	48,54	2 414 052	48,65
Dans le cadre de la 20e résolution de l'AG du 26 mai 2021	131 496	100 285	2 315 532	56,42	2 306 260	56,74
Total	**714 116**	**100 285**	**4 705 354**	**52,42**	**4 720 312**	**52,60**

Au 31 décembre 2021, Publicis Groupe SA détenait 3 861 900 actions d'une valeur nominale de 0,40 euro, représentant 1,52 % de son propre capital, pour un prix de revient global de 232 335 586 euros et un prix moyen unitaire de 60,16 euros. Ces actions se ventilent entre 53 500 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité et 3 808 400 actions affectées aux plans d'attribution d'actions gratuites ou d'options d'achat d'actions.

Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions, soumis pour autorisation à l'Assemblée générale ordinaire du 25 mai 2022

Le descriptif de ce programme présenté ci-après, établi conformément à l'article 241-3 du règlement général de l'AMF, ne fera pas l'objet d'une publication spécifique, en cas de mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions.

L'autorisation accordée au Directoire par l'Assemblée générale du 26 mai 2021 d'opérer sur les titres de la Société, arrivant à échéance le 26 novembre 2022, il sera proposé aux actionnaires d'approuver le projet de la dix-septième résolution de l'Assemblée générale du 25 mai 2022 et d'autoriser à nouveau le Directoire pour intervenir sur les actions de la Société.

Cette autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée générale du 25 mai 2022 et priverait d'effet, à compter de cette même date, pour la part non utilisée à cette date, l'autorisation donnée au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société, par l'Assemblée générale du 26 mai 2021.

Cette autorisation permettrait au Directoire d'acquérir un nombre d'actions de la Société représentant au maximum 10 % du capital social de la Société notamment en vue de :

- 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, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, par voie d'attribution gratuite d'actions ou octroi d'options d'achat d'actions ou par le biais de plans d'épargne d'entreprise ou de plans d'épargne interentreprises ou de tout autre dispositif de rémunération en actions dans les conditions prévues par la loi ;
- la remise d'actions pour honorer des obligations liées à des titres ou des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière donnant droit à l'attribution d'actions ordinaires de la Société ;
- la conservation et la remise ultérieure d'actions à titre d'échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, ou à titre d'échange, de paiement ou autre dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Publicis Groupe SA par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité, agissant conformément à la pratique de marché admise par l'AMF (telle que modifiée le cas échéant) ;
- l'annulation éventuelle de tout ou partie des actions acquises, dans les conditions prévues par la loi, en vertu d'une autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2021 dans sa vingt-et-unième résolution.

Ce programme permettrait également à la Société d'opérer sur ses propres actions dans tout autre but autorisé ou toute pratique de marché admise, ou qui viendrait à être autorisée ou admise par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Nombre maximal d'actions

Le nombre d'actions acquises pendant la durée du programme de rachat ne pourra excéder 10 % du capital social de la Société à la date de chaque rachat, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à ladite Assemblée générale. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, lorsque les actions seront rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspondra au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % du capital de la Société.

Prix minimal d'achat

Le prix unitaire maximal d'achat serait fixé à quatre-vingt-cinq (85) euros, hors frais d'acquisition, étant précisé que ce prix ne sera pas applicable au rachat d'actions utilisées pour satisfaire l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et du Groupe ou des levées d'options par ces derniers. Le montant maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses actions au titre de cette autorisation est fixé à deux milliards cent cinquante-quatre millions quatre-cent trente mille quatre-cent soixante-seize euros et cinquante centimes (2 154 430 476,50) net de frais. En cas de modification du nominal des actions de la Société ou en cas d'opérations sur son capital, le prix d'achat susvisé pourra être ajusté afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Modalités de rachat

La Société pourra, soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, acquérir ses actions, les céder ou les transférer, en une ou plusieurs fois, à tout moment et par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur ou qui viendraient à l'être, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, et notamment par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat qui pourrait être réalisée par ce moyen), de ventes à réméré, par offre publique d'achat ou d'échange, par utilisation de mécanismes optionnels ou par utilisation de tout instrument financier dérivé, ou par recours à des bons ou, plus généralement, à des valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société. La Société pourra également conserver les actions achetées et/ou les annuler sous réserve d'une autorisation donnée par l'Assemblée générale statuant dans sa forme extraordinaire, dans le respect de la réglementation applicable.

L'Assemblée générale donnera tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour arrêter les modalités et conditions de cette mise en œuvre, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, passer tous actes, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de tous organismes et d'une manière générale faire le nécessaire pour l'application de la dix-septième résolution présentée à l'Assemblée générale du 25 mai 2022.

Durée du programme de rachat

Le programme aurait une durée de dix-huit mois à compter de l'approbation de la résolution présentée à l'Assemblée générale du 25 mai 2022, soit jusqu'au 25 novembre 2023.

Autorisation d'annulation d'actions

L'Assemblée générale du 26 mai 2021, dans sa vingt-et-unième résolution, a autorisé le Directoire, pour une période de vingt-six mois soit jusqu'au 26 juillet 2023, à réduire, le cas échéant, le capital social par annulation, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital autorisée par la loi (cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à cette Assemblée), par périodes de vingt-quatre mois, de tout ou partie des actions Publicis Groupe SA acquises dans le cadre des programmes d'achat d'actions autorisés par l'Assemblée générale des actionnaires.

8.3.4 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 2021, tenant compte de la dilution maximale résultant de l'ensemble des instruments financiers émis par la Société, est la suivante :

Au 31 décembre 2021	Actions détenues	%	Droits de vote	%
Élisabeth Badinter et sociétés familiales	16 700 967	6,51 %	22 535 787	8,47 %
Blackrock, Inc (1)	12 769 433	4,98 %	12 769 433	4,80 %
Actions auto détenues	3 861 900	1,51 %	0	0,00 %
Public (nominatif et porteur)	220 130 109	85,80 %	227 621 232	85,58 %
Actions gratuites restant à livrer (2)	1 503 890	0,59 %	1 503 890	0,57 %
Bons de souscription d'actions restant à exercer (3)	529 895	0,21 %	529 895	0,20 %
Options d'achat d'actions restant à lever (4)	1 018 555	0,40 %	1 018 555	0,38 %
Total	**256 576 217**	**100,00 %**	**265 978 792**	**100,00 %**

(1) Agit en qualité d'*investment adviser* pour le compte de fonds et de clients sous gestion.
(2) Sur les 4 226 891 actions à livrer dans le cadre des plans AGA en cours, 2 723 001 sont livrables en actions existantes et le solde de 1 503 890 actions est livrable en actions nouvelles.
(3) Instruments dans la monnaie au 31 décembre 2021 pour un nombre total de 529 895 bons de souscription. Le coefficient applicable à ces instruments pour la souscription d'actions est de 1,116.
(4) Instruments dans la monnaie au 31 décembre 2021.

Un actionnaire, détenant 1 % du capital social de Publicis Groupe SA au 31 décembre 2021, détiendrait 0,99 % du capital social de Publicis Groupe SA à cette date, en cas d'exercice ou de conversion des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital (bons de souscription d'actions, actions gratuites attribuées et non encore livrées).

Les modalités de conversion des bons de souscription d'actions figurent à la note 27 des comptes consolidés dans la section 6.6 du présent document.

8.3.5 Nantissements, garanties et sûretés

Il n'existe pas d'autocontrôle indirect. Au 31 décembre 2021, 30 000 actions inscrites au nominatif pur et 582 946 actions inscrites au nominatif administré faisaient l'objet d'un nantissement, soit un total de 612 946 actions nanties.

Aucun actif significatif détenu par les sociétés du Groupe ne fait l'objet d'un nantissement.

8.3.6 Participation des salariés au capital

La participation des salariés au capital social au travers de plans d'épargne d'entreprise et selon la définition de l'article L. 225-102 du Code de commerce au 31 décembre 2021 n'est pas significative.

Il convient d'observer que le FCPE Publicis Groupe détenait, au 31 décembre 2021, 347 209 actions Publicis Groupe. En conséquence, les collaborateurs de Publicis Groupe détenaient à travers le FCPE, à la même date, 0,14 % du capital.

Au 31 décembre 2021, le nombre total d'options restant à lever par l'ensemble des bénéficiaires est de 1 018 555, toutes sont des options d'achat d'actions exerçables immédiatement.

En 2021, le Groupe a mis en place un plan d'incentive à long terme en faveur de certains salariés clés du Groupe, le « LTIP 2021 » dont bénéficient également les membres du Directoire. Par ailleurs, le « Publicis Sapient 2021 Stock Incentive », le « Plan de Remplacement Epsilon » et le plan « 2021 Epsilon LTI plan » ont été reconduit.

Le plan « LTIP 2021 » a attribué, en mars 2021, 961 082 actions gratuites (dont 151 577 actions gratuites aux membres du Directoire) à un certain nombre de salariés clés et dirigeants du Groupe sous une triple condition. Tout d'abord les actions sont soumises à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans. De plus, les actions sont soumises à des conditions d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe pour l'année 2021 (au titre de la période 2021-2023 pour les membres du Directoire). Enfin les actions sont soumises à des conditions fondées sur l'avancement du la politique RSE (« Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ») à la fois sur la Diversité, Egalité et Inclusion et sur le plan de la lutte contre le changement climatique pour lesquelles des points de passage indicatifs ont été définis à fin 2021 (à fin 2023 pour les membres du Directoire).

Afin de faciliter l'intégration de Sapient et de ses filiales dans le groupe Publicis, le Directoire a créé un programme spécifique de plan d'incentive à long terme. Le « Publicis Sapient 2021 Stock Incentive Plan » s'articule en deux tranches de durées différentes. La première tranche est soumise à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan. La seconde tranche est soumise, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance ; la livraison a lieu au terme d'une période de trois ans. Ce plan a été lancé en avril 2021 et a attribué 604 474 actions gratuites à un certain nombre de dirigeants et salariés clés de Publicis Sapient.

Le plan de Remplacement Epsilon a attribué, en juillet 2019, 628 681 actions gratuites (dont 167 386 actions gratuites au titre de l'année 2021) en remplacement des attributions réalisées par le groupe ADS en 2019 à certains salariés d'Epsilon et qui sont devenues caduques du fait de l'acquisition d'Epsilon par Publicis Groupe. Un tiers des actions sont attribuées chaque année sur une période de trois ans et sont soumises à condition de présence pour 20 % et conditions de performance pour 80 %.

Le plan Epsilon LTI a été mis en place pour la première fois en 2020 au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés d'Epsilon afin de faciliter leur intégration dans le groupe Publicis. Ce plan a été reconduit en mars 2021 (« 2021 Epsilon LTI plan ») et a attribué 632 348 actions gratuites. Les actions attribuées dans le cadre de ce plan sont soumises à condition de présence pour 20 % et conditions de performance pour 80 % sur une période d'acquisition totale de trois ans. Les actions sont acquises et livrées progressivement chaque année à raison de 30 % à l'issue de la première année et de la seconde année du plan et de 40 % à l'issue de la troisième année.

Au 31 décembre 2021, le nombre total d'actions gratuites restant à attribuer définitivement aux salariés du Groupe sous condition de présence, et pour certaines, de performance, s'élève à 4 226 891.

Tous les détails concernant les plans d'actions gratuites (descriptif, mouvements de l'exercice et situation à la clôture) figurent dans la note 32 des comptes consolidés à la section 6.6 du présent document.

8.3.7 Historique du capital social

Les mouvements du capital social sur les trois dernières années sont les suivants :

Dates	Opérations sur le capital	Nombre d'actions	Nominal (en euros)	Capital (en euros)
31/12/2018	**Capital au 31 décembre 2018**	**235 249 801**	**0,40**	**94 099 920**
28/02/2019 30/04/2019 31/05/2019 30/06/2019 31/07/2019 30/09/2019 31/10/2019	Augmentations de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	183 068	0,40	73 227
17/04/2019 24/06/2019	Augmentations de capital (livraison d'actions gratuites)	522 277	0,40	208 911
18/07/2019	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	4 481 915	0,40	1 792 766
31/12/2019	**Capital au 31 décembre 2019**	**240 437 061**	**0,40**	**96 174 824**
29/02/2020 31/05/2020 30/11/2020 31/12/2020	Augmentations de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	22 156	0,40	8 862
31/05/2020	Augmentations de capital (livraison d'actions gratuites)	274 325	0,40	109 730
28/09/2020	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	7 035 496	0,40	2 814 198
31/12/2020	**Capital au 31 décembre 2020**	**247 769 038**	**0,40**	**99 107 615**
30/04/2021 30/06/2021 31/12/2021	Augmentations de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	378 789	0,40	151 516
15/04/2021	Augmentation de capital (livraison d'actions gratuites)	296 350	0,40	118 540
06/07/2021	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	5 018 232	0,40	2 007 293
31/12/2021	**Capital au 31 décembre 2021**	**253 462 409**	**0,40**	**101 384 964**

8.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES

8.4.1 Publicis Groupe en Bourse

Même si l'épidémie de Covid-19 a une nouvelle fois dominé l'actualité tout au long de l'année, les marchés financiers ont connu une croissance époustouflante en 2021 avec une hausse en euros de 30 %, un rebond notable à la suite de la baisse de 35 % en 2020. Les marchés mondiaux ont ainsi fortement progressé, comme illustré par le MSCI Monde, mais aussi par le + 35 % enregistré par les marchés américains et un CAC 40 au-dessus des 7 100 points, en hausse de 28,9 % sur l'année.

D'une part, le développement rapide des vaccins, le rebond de l'activité économique et les bons résultats de nombreux groupes, souvent portés par un effet de rattrapage, ont permis aux marchés de s'appuyer sur un socle solide pour rebâtir leurs gains.

D'autre part, les craintes liées à l'apparition de variants au Sars-cov-2, les problèmes d'approvisionnement provoquant des pénuries dans certains secteurs et les craintes autour de l'accélération de l'inflation, liée à la surchauffe de l'économie et à la flambée des matières premières, n'auront finalement été que de courts soubresauts au sein d'une tendance toujours plus porteuse pour les marchés actions.

Deux fortes rotations sectorielles pendant l'année sont à noter :

- la première de janvier à mars, marquée par une forte reprise des valeurs industrielles, pétrolières ou encore financières, en hausse de 15 % alors que les valeurs de croissance progressaient de 7 % ;
- puis d'avril à décembre, avec le grand retour des valeurs de croissance en augmentation de 34 % alors que les valeurs cycliques n'ont progressé que de 14 %, soit un écart de 20 % entre ces deux univers.

La forte reprise de la croissance économique à la suite de la campagne mondiale de vaccination a permis ce rebond. En effet, dès le 1er semestre de cette année, les États-Unis avaient retrouvé leur niveau de PIB de 2019 avec une croissance attendue de + 7 % et une situation de plein emploi.

Plus globalement, presque aucun grand indice dans le monde n'a échappé à l'euphorie de 2021, et la plupart d'entre eux ont également atteint des sommets cette année. L'indice pan-européen Euro Stoxx 50 affiche une hausse annuelle de plus de 21 %. En Allemagne, le Dax a grimpé d'environ 16 %, et le FTSE 100 britannique a progressé de plus de 14 %. Aux États-Unis, le S&P 500 a battu pas moins de 70 records de clôture, pour atteindre une hausse de plus de 27 % au 30 décembre. Le Dow Jones et le Nasdaq Composite ont quant à eux bondi respectivement d'environ 20 % et 22 %. En Asie, le Nikkei a progressé de presque 5 % sur l'année. En revanche, la Chine a enregistré une forte baisse de son marché boursier dans un contexte de changement règlementaire. Le pays a également dû faire face à la crise de son marché immobilier, avec un impact important sur son taux de croissance de son PIB, qui ne devrait pas dépasser + 4-5 % dans les prochaines années.

L'euro a cédé près de 7,5 % face au dollar en 2021. Le dollar s'est renforcé de façon continue à partir du printemps, porté par une reprise économique plus rapide aux États-Unis et par la politique volontariste du président Biden, alors que l'Europe peinait à trouver une réponse coordonnée pour endiguer l'avancée des différents variants sans entraver la reprise. D'un point de vue monétaire, les mesures de la BCE et de la Fed sont restées très accommodantes, mais l'accélération de l'inflation à partir de l'été les a poussées à lancer leur « tapering », c'est-à-dire la réduction de leurs programmes respectifs de rachats d'actifs, dès le premier trimestre 2022.

Secteur média

Dans un contexte global de fort rebond du marché, le Stoxx 600 Média a gagné + 31,7 % sur l'année 2021 contre + 22,2 % pour l'indice large Stoxx 600, inversant ainsi la tendance de 2020. Les cours des plus grandes agences de publicité ont tous fini en hausse en devise locale d'au moins 17 %, **Publicis se distinguant particulièrement avec une performance de + 45,2 %,** dans un marché mondial de la publicité porteur.

2021 a vu les actions du secteur média/publicité les plus fortement exposées à l'Amérique du Nord enregistrer les meilleures progressions en termes de cours de bourse, car les impacts économiques de la pandémie ont été moins visibles dans cette partie du monde et les mesures de relance du gouvernement beaucoup plus importantes, bénéficiant ainsi particulièrement à Publicis, Wolters Kluwer ou RELX. On peut également noter la multiplication des annonces d'opérations de M&A, comme la consolidation (TF1, M6), le spin-off d'UMG par Vivendi pour 46 milliards d'euros ou l'offre de cette dernière sur Lagardère.

8.4.2 Relations avec les investisseurs

La communication financière de Publicis Groupe repose sur le principe de fournir des informations précises, transparentes et sincères sur la situation du Groupe à l'ensemble des marchés financiers dans le cadre des textes, normes et procédures en vigueur en France : loi de sécurité financière, normes IFRS (International Financial Reporting Standards). Les relations investisseurs de Publicis Groupe dialoguent de façon étroite et permanente avec les analystes des sociétés de courtage et des fonds d'investissement. La communication financière de Publicis Groupe auprès des investisseurs institutionnels se traduit par l'organisation de réunions sur les principales places financières mondiales, et par la participation des représentants du Groupe à des conférences d'investisseurs.

Au cours de l'année 2021, Publicis Groupe a rencontré environ 800 investisseurs institutionnels, lors de rendez-vous privés (roadshows) et de conférences investisseurs. Comme en 2020, la quasi-totalité des rendez-vous s'est effectuée virtuellement.

8.4.3 Marché des titres

Les informations sur les actions et les instruments financiers qui suivent proviennent des sites Euronext et Bloomberg.

Action Publicis Groupe

- lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN/FR0000130577) ;
- premier jour de cotation : 9 juin 1970 ;
- titres admis sur Euronext Paris : la totalité des titres composant le capital social.

Le 27 décembre 2007, Publicis Groupe SA était informé de la fin de la cotation des actions Publicis Groupe SA au New York Stock Exchange. Cette radiation faisait suite à l'annonce, exprimée le 17 septembre 2007 par la Société aux autorités de marché américaines, de son souhait de mettre fin à la cotation des actions Publicis Groupe SA au New York Stock Exchange (cotées sous la forme d'American Depositary Receipt ; ratio : un ADR pour une action Publicis), les transactions excédant rarement une moyenne annuelle de 1 % de la totalité des titres composant le capital social.

Par défaut, des transactions sur le titre peuvent être effectuées sur le marché Hors Cote OTCQX du New York Stock Exchange sous la forme d'American Depositary Receipt ; ratio : 4 ADR pour une action Publicis (ticker : PUBGY). La plateforme OTCQX est un outil d'information permettant d'assurer l'accès aux investisseurs américains tout en garantissant la transparence des prix.

Évolution du cours sur Euronext Paris au cours de l'exercice 2021 :

- plus haut : 61,52 euros le 22 novembre ;
- plus bas : 40,44 euros le 28 janvier ;
- cours moyen : 53,7727 euros (sur la base des cours de clôture).

/ Volumes traités et évolution du cours de l'action de la Société au cours des dix-huit derniers mois sur Euronext Paris

			Volumes moyens traités par séance [1]		Cours du mois (en euros)			
Période		**Nombre de séances**	**Nombre de titres**	**Capitaux** (en milliers d'euros)	**Premier cours**	**Dernier cours**	**Plus haut**	**Plus bas**
2020	Octobre	22	1 132 543	34 170	27,70	29,80	32,45	26,93
	Novembre	21	1 112 042	40 133	29,86	38,09	39,58	29,37
	Décembre	22	880 902	35 694	38,25	40,76	42,63	37,94
2021	Janvier	20	925 582	39 736	41,20	42,76	46,20	40,44
	Février	20	798 663	37 487	43,06	48,54	49,36	42,59
	Mars	23	989 452	50 149	49,00	52,04	53,68	48,02
	Avril	20	675 013	36 023	52,14	53,86	55,66	50,92
	Mai	21	552 726	30 498	53,94	55,50	56,58	53,40
	Juin	22	536 330	29 569	55,62	53,94	57,16	53,24
	Juillet	22	626 310	33 623	54,38	53,22	56,50	50,04
	Août	22	394 296	21 476	53,48	55,52	56,10	52,34
	Septembre	22	499 067	28 339	55,94	58,26	58,98	54,18
	Octobre	21	689 058	39 599	57,24	57,94	59,40	55,72
	Novembre	22	689 359	40 610	57,86	57,14	61,52	56,60
	Décembre	23	572 855	33 037	57,50	59,20	59,98	55,24
2022	Janvier	21	578 771	34 688	59,24	59,70	62,58	56,78
	Février	20	824 713	51 445	59,98	59,64	66,86	58,24
	Mars	23	1 189 947	65 838	59,66	55,26	60,24	47,25

(1) Volumes traités sur Euronext (hors plateformes alternatives).

Bons de souscription d'actions (BSA) Publicis Groupe

- Lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN : FR0000312928) ;
- Premier jour de cotation : 24 septembre 2002 ;
- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2021 :
  - plus haut : 38,20 euros le 22 novembre,
  - plus bas : 14,00 le 5 janvier,
  - cours moyen : 28,144 euros (sur la base des cours de clôture).

Au 31 décembre 2021, 529 895 bons de souscription d'actions, exerçables jusqu'en 2022, restaient en circulation.

Eurobond de 1,3 milliard d'euros en deux tranches à échéance 2021 et 2024 émises le 9 décembre 2014

Publicis Groupe

- Lieu de cotation : Euronext Paris ;
- Premier jour de cotation : 11 décembre 2014 ;
- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2021 :
  - tranche de 700 millions d'euros à échéance du 16 décembre 2021, avec un coupon annuel de 1,125 % (code ISIN : FR0012384634) :
    - plus haut : 101,051 le 4 janvier,
    - plus bas : 100,003 le 15 décembre,
    - cours moyen : 100,408 euros (sur la base des cours de clôture) ;
  - tranche de 600 millions d'euros à échéance du 16 décembre 2024, avec un coupon annuel de 1,625 % (code ISIN : FR0012384667) :
    - plus haut : 106,767 le 4 janvier,
    - plus bas : 104,232 le 31 décembre,
    - cours moyen : 105,638 (sur la base des cours de clôture).

Eurobond de 500 millions d'euros à échéance 2023 émises le 28 octobre 2016

Publicis Groupe

- Lieu de cotation : Euronext Paris ;
- Premier jour de cotation : 3 novembre 2016 ;
- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2021 :
  - plus haut : 101,898 le 4 janvier,
  - plus bas : 101,123 le 30 décembre,
  - cours moyen : 101,559 (sur la base des cours de clôture).

Eurobond de 2,25 milliards d'euros, en trois tranches à échéance 2025, 2028 et 2031 émises le 5 juin 2019

MMS USA Financing Inc

- Lieu de cotation : Euronext Paris ;
- Premier jour de cotation : 7 juin 2019 ;
- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2021 :
  - tranche de 750 millions d'euros à échéance du 13 juin 2025, avec un coupon annuel de 0,625 % (code ISIN : FR0013425139) :
    - plus haut : 102,735 le 4 août,
    - plus bas : 101,123 le 30 décembre,
    - cours moyen : 101,911 euros (sur la base des cours de clôture) ;
  - tranche de 750 millions d'euros à échéance du 13 juin 2028, avec un coupon annuel de 1,25 % (code ISIN : FR0013425147) :
    - plus haut : 107,487 le 4 août,
    - plus bas : 103,715 le 25 février,
    - cours moyen : 105,240 (sur la base des cours de clôture) ;
  - tranche de 750 millions d'euros à échéance du 13 juin 2031, avec un coupon annuel de 1,75 % (code ISIN : FR0013425154) :
    - plus haut : 111,933 le 5 août,
    - plus bas : 106,762 le 25 février,
    - cours moyen : 108,748 (sur la base des cours de clôture).

CHAPITRE

9 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée générale mixte de Publicis Groupe SA se tiendra le 25 mai 2022, au Publicisciné ma, 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris.

Préalablement à cette Assemblée, les documents et renseignements légaux seront communiqués aux actionnaires conformément à la législation en vigueur et notamment par consultation électronique sur le site Internet de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com), rubrique Assemblée générale.

Les modalités de vote et de tenue de l'Assemblée générale mixte seront précisées dans les documents de convocation, et disponibles sur le site Internet de Publicis Groupe. Les actionnaires sont invités à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée générale sur le site de la Société.

CHAPITRE

10 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

10.1 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 348

10.2 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET ATTESTATION 348

10.2.1 Responsable du document d'enregistrement universel 348

10.2.2 Attestation du responsable du document d'enregistrement universel 348

10.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES 349

10.3.1 Commissaires aux comptes titulaires 349

10.3.2 Commissaires aux comptes suppléants 349

10.4 INFORMATION FINANCIÈRE DU 1ER TRIMESTRE 2022 350

10.4.1 Revenu net du 1er trimestre 2022 350

10.4.2 Dette nette et liquidité 350

10.5 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 351

10.6 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 353

10.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION 354

10.8 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 356

10.9 TABLE DE CONCORDANCE SUR LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 358

10.10 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES INCLUSES PAR RÉFÉRENCE 361

10.1 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant la durée de validité du présent document d'enregistrement universel, les statuts de la Société, les procès-verbaux des Assemblées générales ainsi que les rapports du Directoire aux assemblées, les rapports des commissaires aux comptes, et plus généralement tous les documents adressés ou mis à la disposition des actionnaires conformément à la loi peuvent être consultés au siège social de Publicis Groupe SA, 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris.

Les statuts de la Société sont également consultables sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com).

Les comptes sociaux et les comptes consolidés de Publicis Groupe SA pour les exercices clos les 31 décembre 2019, 31 décembre 2020 et 31 décembre 2021 peuvent être consultés au siège social de la Société dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, ainsi que sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com) et sur le site de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Par ailleurs, les informations financières historiques d'une filiale directe ou indirecte de la Société à raison des exercices clos les 31 décembre 2019, 31 décembre 2020 et 31 décembre 2021 peuvent être consultées au siège social de cette filiale, dans les conditions légales et réglementaires qui lui sont applicables.

10.2 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET ATTESTATION

10.2.1 Responsable du document d'enregistrement universel

M. Arthur Sadoun, Président du Directoire de Publicis Groupe SA (« la Société »).

10.2.2 Attestation du responsable du document d'enregistrement universel

J'atteste que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste également qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société comme de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, dont les différentes composantes sont indiquées dans la table de réconciliation de la section 10.6, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Paris, le 25 avril 2022

Arthur Sadoun,

Président du Directoire

10.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

10.3.1 Commissaires aux comptes titulaires

Ernst & Young et Autres

Membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles

Société représentée par Mme. Valérie Desclève et M. Nicolas Pfeuty

1/2, place des Saisons, 92400 Courbevoie – Paris La Défense 1

Désignée par l'Assemblée générale du 4 juin 2007, dont le mandat a été renouvelé pour la dernière fois par l'Assemblée générale du 29 mai 2019 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 2024.

Ernst & Young et Autres a remplacé Ernst & Young Audit, société appartenant au même réseau, qui avait été nommée commissaire aux comptes par l'Assemblée générale du 14 juin 2001.

Mazars

Membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles

Société représentée par Mme. Ariane Mignon et M. Olivier Lenel

61, rue Henri-Régnault, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie

Désignée par l'Assemblée générale du 25 juin 1981, dont le mandat a été renouvelé pour la dernière fois par l'Assemblée générale du 31 mai 2017 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

10.3.2 Commissaires aux comptes suppléants

M. Gilles Rainaut

61, rue Henri-Régnault, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie

Désigné par l'Assemblée générale du 1er juin 2010, dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 25 mai 2016 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

10.4 INFORMATION FINANCIÈRE DU 1ER TRIMESTRE 2022

10.4.1 Revenu net du 1er trimestre 2022

Le Groupe a publié son revenu du premier trimestre le 14 avril 2022.

Le revenu net de Publicis Groupe pour le 1er trimestre 2022 est de 2 800 millions d'euros, en hausse de 17,1 % comparé à 2 392 millions d'euros en 2021. Les effets de la variation des taux de change ont un impact positif de 125 millions d'euros. Les acquisitions (nettes de cessions) ont une contribution positive sur le revenu net à hauteur de 19 millions d'euros. La croissance organique est de + 10,5 %.

/ Répartition du revenu net du 1er trimestre 2022 par zone géographique

Millions d'euros	Revenu net T1 2022	Revenu net T1 2021	Croissance publiée	Croissance organique
Amérique du Nord	1 748	1 505	+16,1 %	+8,1 %
Europe	662	561	+18,0 %	+14,9 %
Asie Pacifique	261	217	+20,3 %	+14,4 %
Afrique Moyen-Orient	75	62	+21,0 %	+13,4 %
Amérique latine	54	47	+14,9 %	+13,1 %
Total	**2 800**	**2 392**	**+17,1 %**	**+10,5 %**

Le revenu net en **Amérique du Nord** au 1er trimestre 2022 est en hausse de + 16,1 % en publié, incluant un effet positif lié à l'évolution du taux de change du dollar versus l'euro. La croissance organique est de +8,1 % dans la région. **Aux Etats-Unis**, la croissance organique s'établit à + 8,0 %, confirmant ainsi la dynamique solide de l'ensemble des activités dans le pays. Publicis Sapient voit son revenu net progresser de + 16,3 % dans un contexte où la demande pour la transformation digitale des entreprises continue de s'accélérer. Les activités de Média enregistrent une hausse à deux chiffres en organique, et celles du Créatif une hausse *mid-single digit*, notamment grâce à une solide performance de la Production. Epsilon voit son revenu net progresser de + 6,3 % en organique, absorbant ainsi l'impact lié aux problèmes d'approvisionnement qui ont affecté son activité Automobile, grâce à une croissance du Média digital et de la *Data* supérieure à 10 %. Le **Canada** enregistre une croissance de + 11,7 % en organique.

Le revenu net en **Europe** est en hausse de + 18,0 % en données publiées. Il est en hausse de + 9,4 % en organique, ou de + 14,9 % en incluant la contribution des activités d'affichage dans les transports en France et le Drugstore. La croissance organique au **Royaume-Uni** est de + 12,0 %, avec notamment une croissance supérieure à 10 % pour le Média et une forte performance de Publicis Sapient, deux activités bénéficiant des gains de nouveaux contrats. La croissance organique en **France** s'établit à + 12,3 % hors activités d'affichage dans les transports et Drugstore. Elle inclut une forte croissance du Média et de Publicis Sapient. L'**Allemagne** enregistre une croissance de + 1,2 % en organique, après + 6,0 % en comparable l'année précédente. En **Europe Centrale et de l'Est**, la croissance organique est de + 14,9 % en organique, avec une croissance à deux chiffres en Pologne, en Roumanie et en Hongrie.

Le revenu net de la région **Asie Pacifique** est en hausse de + 20,3 % en publié, et de +14,4 % en organique. La **Chine**, à + 10,6 %, enregistre une croissance organique à deux chiffres une nouvelle fois ce trimestre, bénéficiant des gains de nouveaux budgets. La croissance organique est également supérieure à 10 % en Inde et à Singapour. La bonne performance de la Thaïlande est également à souligner, en grande partie tirée par Publicis Sapient.

La région **Afrique Moyen-Orient** enregistre une croissance de + 21,0 % en publié, et de + 13,4 % en organique. La croissance organique est principalement tirée par le Média, ainsi que par l'activité de Publicis Sapient au Moyen-Orient et le Créatif en Afrique.

En **Amérique latine**, le revenu net est en hausse de + 14,9 % en publié, et de + 13,1 % en organique. La plupart des pays de la région sont en croissance ce trimestre, hausse expliquée en grande partie par les activités créatives.

10.4.2 Dette nette et liquidité

Au 31 mars 2022, la dette nette s'élevait à 718 millions d'euros, contre 76 millions d'euros à la fin de l'année 2021, reflétant la saisonnalité de l'activité. L'endettement net moyen du groupe sur 12 mois glissants s'est élevé à 1 277 millions d'euros à fin mars 2022. La position de liquidité du Groupe reste très solide, à 5,0 milliards d'euros.

10.5 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La présente table de concordance permet d'identifier les principales informations prévues par les annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017.

		N° de pages	Chapitres
1.	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**	348	10.2.1 ; 10.2.2
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**	349	10.3
3.	**Facteurs de risques**	40 à 45	2.1
4.	**Informations concernant l'émetteur**	328	8.1.1 à 8.1.4
5.	**Aperçu des activités**		
	5.1. Principales activités	10 ; 27 à 31	Introduction : organisation ; 1.3.3
	5.2. Principaux marchés	31 à 32	1.3.4 ; 1.3.5
	5.3. Évènements importants dans le développement des activités	20 à 25 ; 37 ; 40 à 45	1.1 ; 1.5 ; 1.6 ; 2.1
	5.4. Stratégie et objectifs financiers et non financiers	8 ; 26 à 27	Introduction : Modèle d'affaires ; 1.3.2
	5.5. Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	37	1.6
	5.6. Position concurrentielle	33	1.3.7
	5.7. Investissements	35 à 37	1.4
6.	**Structure organisationnelle**		
	6.1. Description sommaire du groupe	25	1.2.1
	6.2. Liste des filiales importantes	26	1.2.2
7.	**Examen de la situation financière et du résultat**		
	7.1. Situation financière	219 à 221	5.4
	7.2. Résultats d'exploitation	217 à 218	5.3
8.	**Trésorerie et capitaux**		
	8.1. Informations sur les capitaux de l'émetteur	220 à 221	5.4.2
	8.2. Source et montant des flux de trésorerie	219 à 220	5.4.1
	8.3. Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	221	5.4.3
	8.4. Restriction à l'utilisation des capitaux	221	5.4.4
	8.5. Sources de financement attendues	221	5.4.5
9.	**Environnement réglementaire**	33 à 34	1.3.8
10.	**Informations sur les tendances**	225	5.7
11.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**		N/A
12.	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**		
	12.1. Membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	50 à 78	3.1.1 ; 3.1.2
	12.2. Conflits d'intérêts	66 ; 84 ; 149	3.1.1.2 ; 3.1.3.2 ; 3.3

		N° de pages	Chapitres
13.	**Rémunération et avantages des mandataires sociaux**		
	13.1. Rémunération et avantages en nature	88 à 146	3.2.1 ; 3.2.2
	13.2. Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, retraites ou autres avantages	117 à 134 261 à 265 ; 283 à 286	3.2.2.3 ; 3.2.2.4 ; 3.2.2.5 ; 3.2.2.6 ; 3.2.2.7 6.6 (notes 22 et 32)
14.	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**		
	14.1. Date d'expiration des mandats actuels	50 à 66 ; 84	3.1.1.1 ; 3.1.3.4
	14.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	66 ; 84	3.1.1.2 ; 3.1.3.2
	14.3. Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	68 à 78	3.1.2
	14.4. Déclaration de conformité aux régimes de gouvernance d'entreprise applicables	87 à 88	3.1.6 ; 3.1.7
	14.5. Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	50 à 66 ; 66 à 67 79 à 83 ; 84	3.1.1.1 ; 3.1.1.4; 3.1.3.1 ; 3.1.3.4
15.	**Salariés**		
	15.1. Nombre de salariés et répartition des effectifs	153 à 162 ; 246	4.1.1 ; 6.6 (note 4)
	15.2. Participations et stock-options des mandataires sociaux	146 à 147	3.2.3
	15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	340	8.3.6
16.	**Principaux actionnaires**		
	16.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	330 à 332	8.2.1
	16.2. Existence de droits de vote différents	328 à 330	8.1.6
	16.3. Contrôle de l'émetteur	332	8.2.2
	16.4. Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	333	8.2.3
17.	**Transactions avec des parties liées**	149 ; 287	3.3 ; 6.6 (note 33)
18.	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats**		
	18.1. Informations financières historiques	214 à 321	5; 6 ; 7
	18.2. Informations financières intermédiaires et autres	350	10.4
	18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	294 à 300 322 à 325	6.7 7.6
	18.4. Informations financières pro forma		N/A
	18.5. Politique en matière de dividendes	224	5.6
	18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	44 ; 260 ; 280	2.1-9 ; 6.6 (notes 21 et 30)
	18.7. Changement significatif de la situation financière		N/A
19.	**Informations supplémentaires**		
	19.1. Capital social	333 à 341	8.3
	19.2. Acte constitutif et statuts	328 ; 332 à 333	8.1.2 ; 8.1.6 ; 8.2.2 ; 8.2.3
20.	**Contrats importants**	37	1.5
21.	**Documents accessibles au public**	348	10.1

10.6 TABLE DE CONCORDANCE 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 de la société Publicis Groupe S.A.**	302 à 321	7.1 à 7.5
2.	**Comptes consolidés de Publicis Groupe**	228 à 294	6.1 à 6.6
3.	**Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels**	322 à 325	7.6
4.	**Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés**	294 à 300	6.7
5.	**Rapport de gestion comprenant au minimum les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-2, L. 225-100-3 et L. 225-211 alinéa 2 du Code de commerce**		Cf. table de concordance du rapport de gestion figurant au chapitre 10.7
6.	**Déclaration des personnes assumant la responsabilité du rapport financier annuel**	348	10.2.2
7.	**Honoraires des commissaires aux comptes**	288	6.6 (Note 35)

10.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Commentaires de l'exercice

	N° de pages	Chapitres
Situation et activité de la Société et du Groupe	20 à 34	1.1 à 1.3
Résultats de l'activité de la Société et du Groupe	228 à 230 ; 302 ; 303 à 304 ; 319 à 320 ; 321	6.1 à 6.3 ; 7.1 ; 7.2 ; 7.4 (note 23) ; 7.5
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	35 à 37 ; 214 à 224	1.4 ; 5.1 à 5.5
Indicateurs clefs de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société, notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	151 à 211 ; 216 à 221	4 ; 5.2 à 5.4
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport	40 à 45 ; 66 à 67 ; 73 à 78	2.1 ; 3.1.1.4 ; 3.1.2.9
Évolution prévisible de la Société et du Groupe	37 ; 225	1.4.3 ; 5.7
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 %	224	5.6
Prises de participations ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République Française	26 ; 35 à 36	1.2.2 ; 1.4.1

Éléments de présentation du Groupe

	N° de pages	Chapitres
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société et le Groupe sont confrontés	40 à 45	2.1
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone	188 ; 196 à 204 ; 205 à 206	4.2.4.6 ; 4.3 ; 4.4
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	45 à 47	2.2
Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale pour laquelle il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie (utilisation par l'entreprise des instruments financiers)	40 à 45 ; 219 à 221 ; 236 à 244 ; 266 à 270 ; 274 à 277 ; 277 à 279	2.1 ; 5.4 ; 6.6 (notes 1.3, 23, 28, 29)
Déclaration de performance extra-financière	151 à 211	4
Plan de vigilance permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement résultant de l'activité de la Société et des sociétés qu'elle contrôle et des activités des sous-traitants et des fournisseurs	186 à 188	4.2.4
Activité en matière de recherche et développement	37 ; 236	1.6 ; 6.6 (note 1.3)
Succursales existantes		NA

Informations sur la Société et le capital

	N° de pages	Chapitres
Opérations des dirigeants et des personnes liées sur les titres de la Société	148	3.2.4
Détails des achats et des ventes d'actions propres au cours de l'exercice	336 à 338	8.3.3
Ajustements éventuels pour les valeurs mobilières donnant accès au capital ou les options de souscription ou d'achat d'actions	273 à 274 ; 314	6.6 (note 27) ; 7.4 (note 20.1.1)
Actionnaires significatifs et actions d'autocontrôle	330 à 332	8.2.1
Actionnariat salarié	283 à 286 ; 315 à 318 ; 340	6.6 (note 32) ; 7.4 (note 20.1.2) ; 8.3.6
Avis donné à une autre société par actions que la Société détient plus de 10 % de son capital		NA
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser des participations croisées		NA
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles prononcées par l'Autorité de la concurrence et dont cette dernière a prescrit, à titre de mesure complémentaire, l'insertion dans le rapport de gestion		NA

Éléments relatifs aux états financiers

	N° de pages	Chapitres
Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	321	7.5
Information sur les délais de paiement des fournisseurs et clients : nombre et montant total des factures reçues et émises non réglées	222 à 224	5.5
Montant des prêts consentis en application de l'article L. 511-6 du Code monétaire et financier		NA

10.8 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise

	N° de pages	Chapitres
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires de la Société durant l'exercice	50 à 66 ; 79 à 83	3.1.1.1 ; 3.1.3.1
Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance	50 à 66 ; 70 à 72	3.1.1.1 ; 3.1.2.4
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance, description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus	50 à 66	3.1.1.1
Informations sur la manière dont la Société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité mis en place par la direction en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité	50 à 66 ; 86 ; 153 à 162	3.1.1.1 ; 3.1.5 ; 4.1.1
Éventuelles limitations que le Conseil de surveillance apporte aux pouvoirs du Directoire	70 à 72 ; 84	3.1.2.4 3.1.3.5
Dispositions écartées du code Afep-Medef et raisons pour lesquelles elles l'ont été	87	3.1.6
Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	328 à 330 ; 346	8.1.6 ; 9
Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice	73	3.1.2.8
Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire significatif avec une filiale de la Société (hors conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales)	149 ; 150	3.3 ; 3.4
Description de la procédure mise en place par la Société d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales et de sa mise en œuvre	73	3.1.2.7
Tableau récapitulatif des délégations de compétence et autorisation en cours de validité dans le domaine des augmentations de capital	333 à 335	8.3.1

Éléments relatifs à la rémunération

	N° de pages	Chapitres
Politique de rémunération des mandataires sociaux	88 à 114	3.2.1
Rapport sur la rémunération des mandataires sociaux	114 à 146	3.2.2
Conditions de levée et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	283 à 286	6.6 (note 32)
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	92 à 100 ; 283 à 286	3.2.1.4 ; 6.6 (note 32)

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

	N° de pages	Chapitres
Structure du capital de la Société	146 à 147 ; 330 à 333 ; 333 à 341	3.2.3 ; 8.2 ; 8.3
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce		NA
Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu de l'article L. 233-7 du Code de commerce	330 à 332	8.2.1
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci		NA
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier		NA
Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote		NA
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts	50 ; 79 ; 328 à 330	3.1 ; 3.1.3.1 ; 8.1.6
Pouvoirs du Directoire, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions	84 à 85 ; 328 à 330 ; 333 à 335 ; 336 à 338	3.1.3.5 ; 8.1.6 ; 8.3.1 ; 8.3.3
Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle	333	8.2.3
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	333	8.2.3

Observations des commissaires aux comptes

	N° de pages	Chapitres
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport sur le gouvernement d'entreprise	322 à 325	7.6

10.9 TABLE DE CONCORDANCE SUR LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Table de concordance avec l'article L. 225-102-1, R. 225-104 et suivants concernant la déclaration de performance extra-financière, tel que précisé dans l'article R. 225-105 du Code de commerce.

	N° de pages	Chapitres
I. Le modèle d'affaires de la Société	8	Introduction ; 1.3
II. Analyse des risques de la Société	40 à 45; 186 à 188	2.1 ; 4.2.4
Principaux risques liés à l'activité de la Société	40 à 45; 186 à 188	2.1 ; 4.2.4
Politiques mises en place pour atténuer et prévenir la survenance de ces risques	40 à 45; 186 à 188	2.1 ; 4.2.4
Résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance	40 à 45; 186 à 188	2.1 ; 4.2.4
III. A – Déclaration des informations pertinentes liées aux principaux risques/mesures mentionnés en II	40 à 45; 186 à 188	2.1 ; 4.2.4
1 – Informations sociales		
Emploi		
Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	8 à 11; 173 à 176	Introduction ; 4.1.7
Embauches et licenciements	173	4.1.7
Rémunérations et leur évolution	88 à 148 ; 170 à 172	3.2 ; 4.1.5
Organisation du travail		
Organisation du temps de travail	164 à 169 ; 173 à 176	4.1.3; 4.1.7
Absentéisme	168 ; 175 à 176	4.1.7
Santé et sécurité		
Conditions de santé et de sécurité au travail	164 à 169	4.1.3
Fréquence et gravité des accidents du travail, maladies professionnelles	168	4.1.7
Relations du travail		
Organisation du dialogue social, procédures d'information et de consultation des salariés et de négociation	169 à 170	4.1.4
Bilan des accords collectifs	169 à 170	4.1.4
Formation		
Politiques mises en œuvre pour la formation, y compris en matière de protection de l'environnement	162 à 164	4.1.2
Nombre total d'heures de formation	162	4.1.2
Égalité Femmes Hommes		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	50 à 66; 153 à 162	3.1.1.1 ; 4.1.1
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	161	4.1.1
Politique de lutte contre les discriminations	155 à 157	4.1.1

	N° de pages	Chapitres
2 – Information Environnementales		
Politique générale en matière environnementale		
Prise en compte des questions environnementales	197 à 199	4.3.1.1 ; 4.3.2
Évaluation ou certification en matière d'environnement	195	4.2.10
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et pollutions	197	4.3.1.2
Économie circulaire		
Prévention et gestion des déchets	201	4.3.4
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	201	4.3.4
Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	201	4.3.4
Utilisation durable des ressources		
Consommation d'eau et approvisionnement en eau	201	4.3.4
Consommation des matières premières	201	4.3.4
Mesures prises pour améliorer l'efficacité de l'utilisation des matières premières	201	4.3.4
Consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique	201	4.3.4
Recours aux énergies renouvelables	200	4.3.2
Mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique		
Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre liés à l'activité de la Société, ses produits et services	202	4.3.5
Mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique	197	4.3.1
Objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, et moyens mis en œuvre	197 ; 198 ; 200	4.3.1 ; 4.3.2 ; 4.3.3
Protection de la biodiversité		
Mesures prises pour préserver ou restaurer la biodiversité	202 ; 203	4.3.4; 4.3.6

	N° de pages	Chapitres
3 – Informations sociétales		
Engagements sociétaux en faveur du développement durable		
• Impact de l'activité de la Société en matière d'emploi et de développement local	11 ; 14 ; 173	Introduction ; 4.1.7
• Impact de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales	193	4.2.9
• Relations entretenues avec les parties prenantes de la Société et les modalités du dialogue avec celles-ci	14 ; 193	Introduction ; 4.2.9
Actions de partenariat ou de mécénat	172 ; 193	4.1.6 ; 4.2.9
Sous-traitance et fournisseurs		
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	190 à 192	4.2.7
Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	190 à 192	4.2.7
Loyauté des pratiques		
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	177	4.2.2
Informations spécifiques		
Informations relatives à la lutte contre la corruption, et actions engagées pour prévenir la corruption	188 à 190	4.2.5 ; 4.2.6
Informations relatives à la lutte contre l'évasion fiscale ; actions engagées pour prévenir l'évasion fiscale	194	4.2.9.5
Informations relatives aux droits de l'homme en référence aux conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail relatives		
Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	170	4.1.4
À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	155 à 161	4.1.1
À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	187	4.2.4.4
À l'abolition effective du travail des enfants	187	4.2.4.4
Autres actions en faveur des droits de l'homme	187	4.2.4.4
Informations non publiées car non pertinentes, ou ne relevant pas d'un risque significatif – Voir Conformité	194 à 195	4.2.10
• *Bien-être animal*		
• *Sécurité alimentaire*		
• *Prévention, réduction ou réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement*		
• *Prise en compte de toute forme de pollution spécifique à une activité, notamment les nuisances sonores et lumineuses*		

10.10 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 19 du règlement UE n° 2017/1129 du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel 2021 :

- les comptes consolidés de l'exercice 2020 établis en application des normes IFRS, le rapport des commissaires aux comptes y afférant, ainsi que l'évolution de la situation financière et du résultat des opérations du Groupe pour l'exercice 2020, figurant respectivement en pages 199 à 274 et 186 à 193 du document de référence 2020 déposé à l'AMF le 9 avril 2021 sous le numéro D. 21-0284 ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2020 établis en application des normes comptables françaises, le rapport des commissaires aux comptes y afférant, ainsi que le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice 2020, figurant respectivement en pages 275 à 302 et 133 du document de référence 2020 déposé à l'AMF le 9 avril 2021 sous le numéro D. 21-0284 ;
- les comptes consolidés de l'exercice 2019 établis en application des normes IFRS, le rapport des commissaires aux comptes y afférant, ainsi que l'évolution de la situation financière et du résultat des opérations du Groupe pour l'exercice 2019, figurant respectivement en pages 183 à 255 et 170 à 178 du document de référence 2019 déposé à l'AMF le 27 avril 2020 sous le numéro D. 20-0361 ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2019 établis en application des normes comptables françaises, le rapport des commissaires aux comptes y afférant, ainsi que le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice 2019, figurant respectivement en pages 257 à 284 et 124 du document de référence 2019 déposé à l'AMF le 27 avril 2020 sous le numéro D. 20-0361 .

10

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

Conception & réalisation LABRADOR INFORMATION DESIGN +33 (0)1 53 06 30 80

Infographies ART PRESSE INFORMATION & DESIGN

e-accessibility®

La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.1, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant

Version e-accessible par ipedis SMART PUBLISHING

PUBLICIS GROUPE

2021

Publicis Groupe SA

Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 101 384 963,60 euros

Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris – 542 080 601 RCS Paris