



26 mai 2021 à 10 h

133, avenue des Champs-Élysées,
75008 Paris
À HUIS CLOS

2021

AVIS DE CONVOCATION

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE



**PUBLICIS
GROUPE**



Sommaire

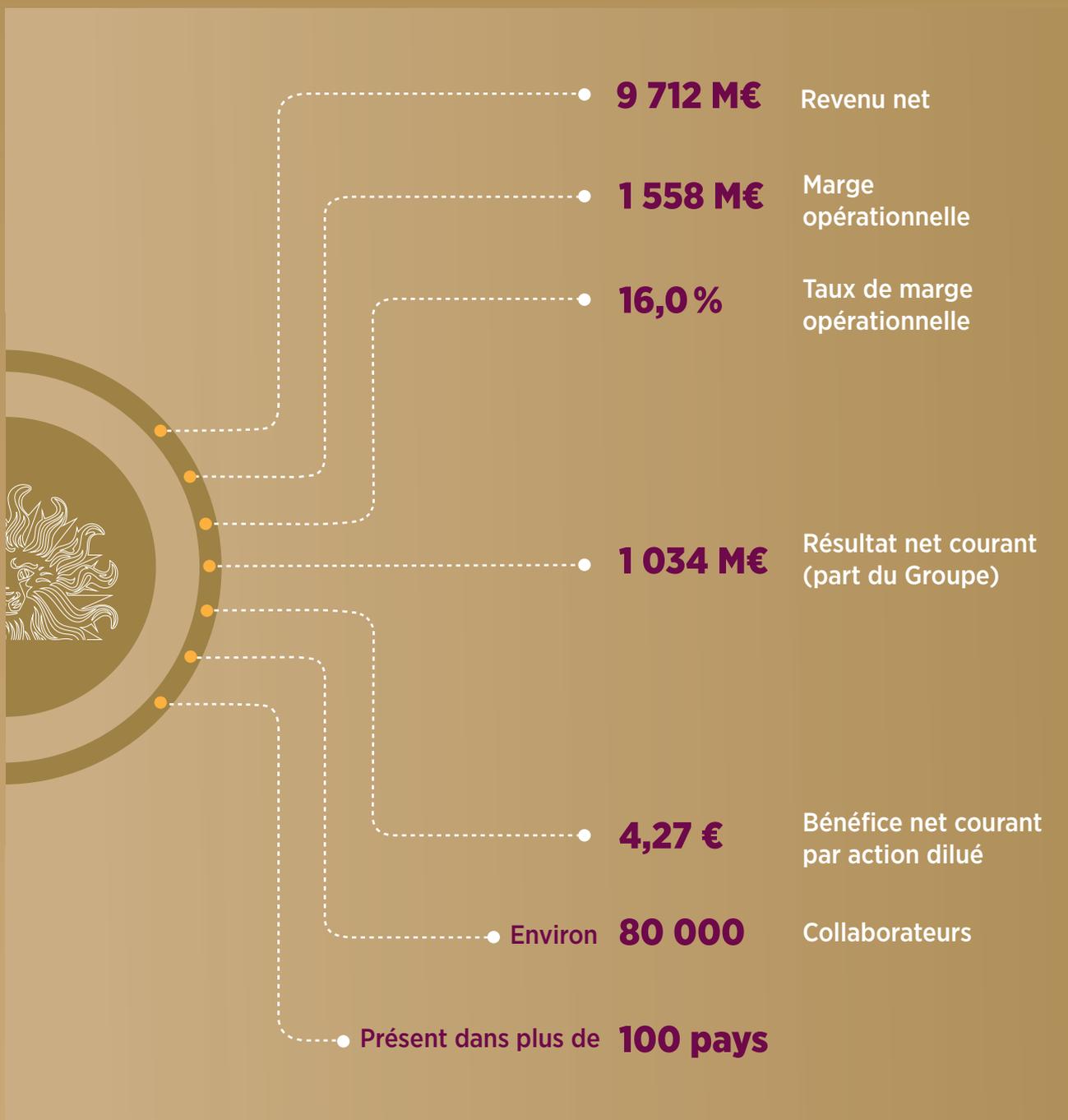
◆ MESSAGE DE MAURICE LÉVY	P. 2	◆ ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 26 MAI 2021	P. 20
◆ MESSAGE DE ARTHUR SADOUN	P. 5	◆ OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉOLUTIONS	
◆ MODÈLE D'AFFAIRES	P. 8	1. de l'Assemblée Générale Ordinaire	P. 21
◆ CRÉATION DE VALEUR	P. 9	2. de l'Assemblée Générale Extraordinaire	P. 28
◆ CE QU'IL VOUS FAUT SAVOIR SUR :		◆ COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE	P. 35
1. les chiffres clés 2020	P. 10	◆ PERSPECTIVES	P. 42
2. la gouvernance et ses évolutions	P. 12		
3. la rémunération des mandataires sociaux	P. 16		
4. les modalités de participation à l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2021	P. 18		

Profil du Groupe

Publicis Groupe

3^e groupe mondial de communication

Publicis Groupe est un des leaders mondiaux de la transformation marketing et digitale des entreprises. Il est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la stratégie à l'exécution, en combinant la transformation marketing et la transformation digitale des entreprises, connectées par la *data*. Publicis Groupe se positionne comme le partenaire privilégié dans la transformation de ses clients pour leur permettre de créer avec les consommateurs des expériences personnalisées à grande échelle.





Message du Président du Conseil de surveillance

2020 : UNE ANNÉE DANS L'ÈRE DU NOUVEL ANORMAL

Lorsque la nouvelle de la pandémie s'est répandue et qu'à travers le monde les mesures de confinement étaient prises, trois impératifs se sont imposés à nous : la préservation de la santé physique et mentale des collaborateurs, la continuation du service à nos clients dans des conditions inédites et la mise en œuvre immédiate de plans visant à limiter les conséquences de cette crise dont nul ne pouvait encore imaginer l'ampleur et la durée.

Les nouvelles les plus alarmistes circulaient sur l'effondrement prochain de l'économie mondiale et en particulier de notre secteur. La publicité ? Le digital ? Les médias ? Au printemps 2020 on prédisait une chute de 25 % de nos recettes.

“ Face aux défis, en commençant par le plus important, celui d'assurer la sécurité de nos collaborateurs et de leur apporter les moyens de travailler dans ce monde anormal qui prenait forme, le Management, sous la direction de Arthur Sadoun, a répondu de façon déterminée, créative et efficace. ”



Maurice Lévy
Président du Conseil de surveillance

Si les expériences passées ont permis de mettre en action quelques réflexes immédiats, cette crise était incomparable du fait que par son caractère sanitaire elle touchait tout le monde.

Le Directoire avec l'appui du Conseil de surveillance a travaillé pour réaliser, sans exagération, un véritable tour de force. Toute erreur d'appréciation pouvait avoir des conséquences tout au long de cette année extraordinaire et au-delà.

Face aux défis, en commençant par le plus important, celui d'assurer la sécurité de nos collaborateurs et de leur apporter les moyens de travailler dans ce monde anormal qui prenait forme, le Management, sous la direction de Arthur Sadoun, a répondu de façon déterminée, créative et efficace.

Le monde a assisté à une véritable dislocation de l'économie mondiale et en même temps à la force des entreprises qui ont su réagir. C'est ainsi que tout au long de l'année dans cette nouvelle normalité, il était frappant de voir les gens prendre dans tous les domaines de nouvelles habitudes.

Nos collaborateurs ont fourni beaucoup d'efforts en modifiant leur mode de vie, imposant à leur famille l'intrusion de la vie professionnelle et conjuguant les impératifs du service dû à nos clients avec ceux du quotidien familial. La pression psychologique liée aux diverses incertitudes a été une rude épreuve pour tous.



“ Les attentes légitimes de nos clients confrontés à des enjeux sans précédent, les nécessaires restructurations, la gestion méticuleuse des coûts et de la trésorerie ainsi que la remise en cause des certitudes établies ont sollicité de façon exceptionnelle l'équipe de direction et le Conseil de surveillance qui, tout au long de l'année et des huit réunions qui se sont tenues, a apporté un soutien sans faille au Directoire, à l'équipe de management et aux plans d'actions qui se sont succédé. ”

Pour nos clients, les défis n'étaient pas moindres et nos équipes avaient à redoubler d'imagination, d'intelligence et de talent pour remettre à plat des campagnes minutieusement élaborées tout simplement parce qu'elles étaient inadéquates dans ce monde d'urgences et d'angoisse et pour proposer des solutions plus justes et plus adaptées à la psychologie nouvelle des consommateurs.

Et il a fallu aussi repenser les plans du Groupe pour cette année si particulière, afin de lui permettre de faire face aux bouleversements tout en préparant la sortie de crise. Il ne suffit pas de traverser le moins mal possible une crise, encore faut-il garder intactes ses capacités de rebond, de conquête et de croissance.

Toutes les équipes sans exception à travers le monde ont montré une volonté de fer, un talent inouï et des qualités humaines qui ont permis à Publicis d'apporter à tous ses

clients des solutions innovantes pour gagner dans cette période de fortes turbulences. Il leur fallait dans le même temps poursuivre les programmes d'intégration d'Epsilon, repenser notre modèle de fonctionnement interne en mettant la *data* au cœur de nos propositions et prendre les décisions *ad hoc* en fonction des nouvelles du jour pour limiter les effets négatifs sur les fondamentaux du Groupe.

UN NOUVEL ANORMAL ? SANS AUCUN DOUTE

Votre Groupe a su faire preuve d'une résilience qui force l'admiration du Conseil de surveillance. C'est la contribution de chacun, la force individuelle et celles conjuguées des équipes qui constituent la colonne vertébrale de cette résilience. Elle a su s'exprimer complètement grâce à nos fondamentaux construits au fil des ans, que ce soit sur le plan des valeurs et en particulier celles d'humanité, du dépassement de soi, du respect de l'autre, du respect des cultures et origines dans toute leur diversité, ou encore grâce à ses fondamentaux économiques et financiers et bien sûr sa créativité, sans cesse renouvelée.

Au plus fort de la crise, le Président du Directoire, Arthur Sadoun, a maintenu un lien très étroit avec tous les collaborateurs du Groupe, au travers de messages hebdomadaires, ou de réunions virtuelles abordant tous les problèmes de cette période et veillant à ce que les solutions les plus professionnelles et les plus humaines à la fois soient apportées à chaque situation nouvelle. L'accélération de la mise en œuvre de Marcel, la plateforme interne, a favorisé la communication et le travail en commun.

Ce nouvel anormal s'est progressivement installé comme la norme d'un fonctionnement quotidien. Des bureaux vides, des difficultés à séparer le temps de travail du temps familial, l'absence de relations sociales ou imprévues se sont imposés au quotidien. Les attentes légitimes de nos clients confrontés à des enjeux sans précédent, les nécessaires restructurations, la gestion méticuleuse des coûts et de la



“ Le Groupe mobilisera toutes ses forces, tout son talent, toute son énergie, pour permettre à ses collaborateurs de traverser cette période dans les meilleures conditions possibles, à ses clients de gagner dans un environnement concurrentiel de plus en plus difficile et à l’entreprise de repartir à la conquête et d’afficher les meilleures performances possibles. ”

trésorerie ainsi que la remise en cause des certitudes établies ont sollicité de façon exceptionnelle l’équipe de direction et le Conseil de surveillance qui, tout au long de l’année et des huit réunions qui se sont tenues, a apporté un soutien sans faille au Directoire, à l’équipe de management et aux plans d’actions qui se sont succédé.

C’est ainsi, par l’effort continu de tous, que des résultats satisfaisants ont été obtenus.

D’abord sur le plan de l’outil, avec des solutions extrêmement innovantes qui intègrent la technologie et la *data* au cœur de la créativité et des médias, offrant ainsi une alchimie rare entre science, technologie et art de l’émotion. Ensuite dans les performances des campagnes et les résultats de nos clients, puis celles enregistrées avec les premières compétitions gagnées dans l’exercice très compliqué des présentations à distance, et finalement dans les performances économiques et financières du Groupe avec un revenu qui a certes connu une baisse, mais bien moindre que celle du marché, et avec une marge qui a su bien résister.

Dans ces conditions, le Conseil de surveillance a considéré que les rémunérations variables des collaborateurs et du management étaient largement méritées et a tenu à leur adresser ses remerciements les plus chaleureux.

Dans cette époque étrange où ce nouvel anormal est devenu la norme et alors que la société mondiale est confrontée à des problèmes considérables : changement climatique, égalité des genres et origines, lutte contre le gaspillage, la pollution, le Groupe a choisi de renforcer son engagement résolu dans la prise en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Des progrès notables ont été réalisés dans ce domaine, de nouveaux objectifs ont été fixés pour que là aussi votre Société soit exemplaire.

L’année 2021 devrait s’inscrire dans la poursuite de ce nouvel anormal, avant que ne reviennent progressivement les anciennes habitudes. La consommation ne repartira pas rapidement. La confiance dans une situation sanitaire mieux maîtrisée devra s’installer avant que l’épargne accumulée dans cette période ne soit dépensée. Bien que la croissance mondiale devrait être de retour, on peut craindre que l’économie ne soit impactée durablement. Les opinions les plus contradictoires s’expriment sur la vigueur de la croissance de 2021. Il est sage de penser qu’elle ne retrouvera toute sa force qu’une fois tout le danger sanitaire éloigné, et probablement au cours de l’année 2022.

Dans ce cadre, la seule chose dont on peut être sûrs, c’est que le Groupe mobilisera toutes ses forces, tout son talent, toute son énergie, pour permettre à ses collaborateurs de traverser cette période dans les meilleures conditions possibles, à ses clients de gagner dans un environnement concurrentiel de plus en plus difficile et à l’entreprise de repartir à la conquête et d’afficher les meilleures performances possibles.

Le Conseil de surveillance a toute confiance dans la capacité du Groupe à affronter les nouveaux défis : une économie encore convalescente, des évolutions technologiques, comme l’abandon des *cookies* par de grands acteurs, ou encore les innovations transformantes. Ce sont autant de challenges qui conduisent l’ensemble des collaborateurs, le Management, à se surpasser. Fort de ce qui s’est passé dans cette année inédite et anormale le Conseil est confiant dans l’avenir et tient à remercier les clients du Groupe, tous les collaborateurs, le Management et son Président et se félicite du tandem efficace formé entre le Conseil de surveillance et le Directoire du Groupe.

Maurice Lévy
Président du Conseil de surveillance



Message du Président du Directoire

En 2020, le monde entier a été mis à l'épreuve, l'économie mondiale a souffert et chaque personne où qu'elle se trouve dans le monde a été impactée.

Au moment où je vous écris ce message, l'incertitude demeure toujours quant à la durée de la pandémie de Covid-19, alors même que des confinements sont encore annoncés ou en cours dans plusieurs pays et que la vaccination progresse de façon inégale.

Notre industrie comme tant d'autres a subi les effets de cette crise, qui s'est traduite pour notre secteur par une baisse significative des investissements marketing.

Néanmoins, dans cette année de crises multiples, Publicis Groupe a bien résisté et réalisé de solides performances grâce à la transformation initiée il y a de nombreuses années.

Quand la pandémie a frappé de plein fouet, nous étions déjà bien armés pour y faire face. Nos investissements de long terme dans la *data* et la technologie, notre modèle-pays et notre plateforme Marcel, nous ont permis de limiter la baisse de nos revenus et de maintenir les meilleurs indicateurs financiers de notre industrie.

Nous avons ainsi publié un revenu net quasiment stable et une croissance organique supérieure à la moyenne de nos pairs en 2020, témoignant de notre capacité à capturer l'évolution des investissements de nos clients vers les canaux digitaux, l'e-commerce et le *direct-to-consumer*, qui s'est encore accélérée avec la pandémie.

Ceci a été particulièrement notable aux États-Unis, notre principal pays, où nous avons enregistré la meilleure performance de l'industrie en 2020. Le dernier trimestre y a été en hausse, porté par la croissance d'Epsilon, de Publicis Sapient et par une croissance à deux chiffres de nos activités dans la Santé. Nos activités de créativité et média y ont également été résilientes.



Arthur Sadoun
Président du Directoire

“ Dans cette année de crises multiples, Publicis Groupe a bien résisté et réalisé de solides performances grâce à la transformation initiée il y a de nombreuses années. ”



“ Quand la pandémie a frappé de plein fouet, nous étions déjà bien armés pour y faire face. Nos investissements de long terme dans la data et la technologie, notre modèle-pays et notre plateforme Marcel, nous ont permis de limiter la baisse de nos revenus et de maintenir les meilleurs indicateurs financiers de notre industrie. ”

Tout au long de l'année, l'activité en Europe a été très affectée par les différentes restrictions mises en place par les gouvernements pour lutter contre la pandémie, et ce dans nos principaux pays. En Asie, où les restrictions ont également été importantes, notre performance aura été la plus résistante parmi nos pairs.

En 2020, nous avons également continué à gagner des parts de marché. En témoignent la croissance du revenu net pour nos 200 plus grands clients, ainsi que nos gains de nouveaux contrats tels que Kraft-Heinz, Reckitt Benckiser, Pfizer, Visa, L'Oréal en Chine, TikTok et Sephora.

Nos ratios financiers ont été, une nouvelle fois, les plus élevés de notre industrie, avec un taux de marge de 16 % et un *free cash flow* de près de 1,2 milliard d'euros, grâce à la pertinence de notre mix d'activité et à un contrôle strict des coûts et de notre trésorerie.

Ce sont d'ailleurs grâce à ces résultats solides que nous avons décidé de proposer à nos actionnaires, dès cette année, un dividende de 2,00 euros, soit un taux de distribution de 46,8 %.

Il est important de noter que cette performance a été atteinte alors même que nous avons décidé de ne faire appel à aucune aide de l'État français.

Cette performance n'aurait pas pu être réalisée sans la force et l'engagement au quotidien de nos collaborateurs.

Dès le début de la crise, quand nous avons réalisé à quel point cette pandémie serait dévastatrice, nous avons agi rapidement pour nous y adapter. Cela s'est traduit par des baisses volontaires de salaire de la part d'environ 6 000 de nos managers et la mise en place de nouveaux objectifs pour le reste de l'année. Grâce à la performance collective de nos équipes, d'autant plus remarquable dans cette période difficile, nous avons été en mesure de rembourser les baisses de salaires et d'augmenter l'enveloppe des rémunérations variables.

Il est maintenant évident que le monde va continuer à subir les conséquences sanitaires, sociales et économiques de la pandémie. Nous abordons donc 2021 avec le même esprit combatif que celui qui nous a animés ces derniers mois. Nous allons redoubler d'efforts pour continuer à prendre soin de la santé physique et mentale de nos collaborateurs, aider nos clients à gagner dans un monde dominé par les plateformes et accroître encore notre efficacité.

Avec le *Management Committee*, nous continuerons à veiller au bien-être et à la santé de chacun de nos collaborateurs après une année entière de confinements et de restrictions pour nombre d'entre eux. Notre plateforme Marcel nous



LE MESSAGE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

permettra davantage de flexibilité dans la façon de travailler et d'allouer nos ressources. Nous allons également accélérer la mise en œuvre de nos actions en faveur de la Diversité, de l'Égalité, de l'Inclusion et de la réduction de nos impacts environnementaux.

Ensuite, nous continuerons à être aux côtés de nos clients pour les aider à croître de manière profitable et nous permettre de renouer avec la croissance, grâce à notre offre unique et connectée : des profils personnalisés pour mieux connaître leurs consommateurs, de la créativité disruptive et dynamique pour renforcer leur image et justifier leur premium, des médias ciblés pour mieux atteindre leurs audiences et de la technologie pour construire une relation directe avec leurs consommateurs.

“ Nous continuerons à être aux côtés de nos clients pour les aider à croître de manière profitable et nous permettre de renouer avec la croissance, grâce à notre offre unique et connectée. ”

Enfin, nos *delivery centers* mondiaux, notre organisation de services partagés, notre modèle-pays et Marcel sont des avantages concurrentiels qui continueront de soutenir notre solidité financière. L'efficacité de notre organisation nous permettra de continuer à investir pour l'avenir, comme nous l'avons fait en 2020.

Je tiens à remercier l'ensemble des équipes de Publicis Groupe pour leurs efforts extraordinaires dans cette période, ainsi que le Conseil de surveillance pour son soutien sans faille tout au long de cette année, et tout particulièrement son Président, Maurice Lévy, qui a été plus que jamais présent pour nous conseiller et nous accompagner. Son expérience et sa connaissance du Groupe sont des atouts précieux dans cette période. Enfin, je souhaite remercier nos clients et nos actionnaires pour leur confiance et leur collaboration.

Notre transformation nous a permis de bien résister dans la tempête l'année dernière. Grâce à nos actifs, notre offre unique et notre organisation, nous avons enregistré une des meilleures croissances organiques de notre industrie, notamment aux États-Unis et en Asie, ainsi que des ratios financiers qui restent les plus élevés parmi nos pairs. Ainsi, si nous sommes lucides sur les challenges à venir, nous sommes confiants quant à la capacité du Groupe à sortir renforcé de cette crise et à renouer avec la croissance.

Arthur Sadoun
Président du Directoire



Modèle d'affaires

CAPITAUX & RESSOURCES

Humain



- 79 051 salariés
- 50,1 % de femmes

Intellectuel



- Créativité
- Data
- Média
- Solutions transformation business & marketing
- Business Excellence pour les clients
- Partenariats avec des fournisseurs clés

Bilan financier



- Capitaux propres : 30,16 Mds€
- Actionnariat familial et dirigeants mandataires sociaux = 9,5 % du capital
- Dette nette moyenne : 3,3 Mds€

Sociétal



- Éthique & conformité
- Engagement dans les Communautés

Environnemental



- Transports
- Consommation énergétique
- Éco-conception des campagnes & solutions digitales



ONT 4 IMPÉRATIFS POUR GAGNER dans un monde de plateformes



POWER OF ONE

MODÈLE-PAYS

GLOBAL DELIVERY CENTERS

10 000 salariés dans différents hubs autour du monde

MARCEL près de 80 000 utilisateurs

CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS

Activités supports

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 à l'exécution. Dans un monde de plateformes, la stratégie du Groupe est d'être le partenaire privilégié de ses clients grâce à une offre intégrée leur permettant de renforcer leurs liens directs avec leurs consommateurs grâce à des canaux directs et en propre pour faire croître leurs ventes.

L'offre de services de Publicis Groupe repose sur une connaissance fine et constante des attentes des consommateurs, avec un socle d'expertises bâti sur 4 piliers : une créativité dynamique, diverse et disruptive ; une offre performante en médias ciblés à grande échelle ; des compétences uniques en *data* et des solutions technologiques innovantes.



Création de valeur

ACTIONS & RÉSULTATS

INDICATEURS CLÉS 2020

ODD*

Humain

- MARCEL, formation des salariés tout au long de leur carrière, nouvelles opportunités professionnelles
- Bien-être au travail, prévention de la santé physique et mentale

- 50 % de femmes au Conseil de surveillance
- 40,4 % de femmes parmi les dirigeants clés
- 33,5 % de femmes directrices d'agences
- 74 % des salariés ont reçu une formation
- 6 242 M€ de charges de personnel



Intellectuel

- Satisfaction client au cœur de l'approche « *Power of One* »
- Expertises pointues
- Marketing responsable
- Investissements en R&D applicative
- Partenariats avec des start-up
- Évaluation RSE des fournisseurs

- 19 000 talents en Data et Tech
- A.L.I.C.E.⁽¹⁾ : mesure de l'empreinte carbone des campagnes et projets
- Membre actif de plusieurs coalitions Unstereotype Alliance (*UN Women*), GARM (*Global Alliance for Responsible Media*)
- 85 % de fournisseurs centraux évalués en RSE par un tiers ; + de 100 fournisseurs locaux autoévalués en RSE sur P.A.S.S.⁽²⁾



Financier

- Meilleure marge opérationnelle du secteur (16,0 %)
- Résilience du revenu malgré la crise

- 9,7 Mds€ de Revenu net
- TOP 200 clients : 61 % du revenu net
- 1 558 M€ de marge opérationnelle
- 1 034 M€ de résultat net courant⁽³⁾
- *Free Cash Flow* : 1,2 Md€ (avant variation du BFR)⁽⁴⁾
- 2,00 € de dividende par action⁽⁴⁾



Sociétal

- Présence dans + de 100 Pays
- 420 campagnes *pro bono* & actions de bénévolat

- 293 M€ d'impôts payés en 2020
- 45 M€ de valeur des activités sociétales



Environnemental

- Objectifs SBTi : scénario à 1,5° pour 2030 : réduction de 47 % des scopes 1 & 2, et réduction de 14% du scope 3⁽⁶⁾
- Neutralité carbone pour 2030
- Réduction des impacts des campagnes & solutions digitales

- ENR⁽⁵⁾ : Objectif 100 % en 2030
- Intensité carbone 2020 : 2,2 TeqCO₂ per capita (-60 % depuis 2009)
- Neutralité carbone sur scopes 1 & 2 en 2020 (après achats de RECs & CCVs)⁽⁷⁾



*ODD : Objectifs de développement durable des Nations unies. Publicis Groupe a retenu 10 des 17 objectifs pour lesquels le Groupe et ses filiales peuvent contribuer et avoir un impact positif (voir Document d'enregistrement universel Chapitre 4.6 consultable sur le site www.publicisgroupe.com).

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

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

(3) Part du Groupe.

(4) Soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 26 mai 2021.

(5) ENR : Énergies renouvelables.

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

(7) RECs : Certificat d'énergies renouvelables ; CCVs : crédits carbone volontaires.



Ce qu'il vous faut savoir...

1. Chiffres clés 2020

Le revenu net du Groupe atteint 9 712 millions d'euros en 2020, en baisse de 0,9 % en publié.

La croissance organique est de -6,3 %.

La marge opérationnelle représente 16,0 % du revenu net et atteint 1 558 millions d'euros.

Le résultat net courant part du Groupe s'élève à 1 034 millions d'euros.

Le *Free Cash Flow* avant variation du besoin en fonds de roulement s'établit à 1 190 millions d'euros.

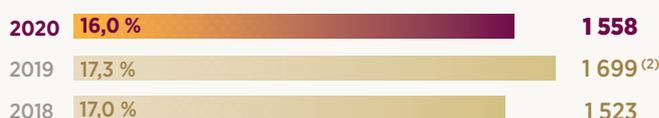
Revenu net et croissance organique



1. Hors Publicis Healthcare Solutions.

► Marge opérationnelle

En euros (millions) et en % du revenu



► Résultat net courant part du Groupe

En euros (millions)



► *Free cash flow* avant variation du BFR

En euros (millions)



► Taux de distribution

En %



► Bénéfice net courant par action dilué

En euros



► Dividende par action

En euros



2. Hors coûts de transaction liés à l'acquisition d'Epsilon.

3. La proposition initiale de dividende à verser au titre de l'exercice 2019 a été ramenée de 2,30 euros à 1,15 euro par action, dans le cadre d'une mesure exceptionnelle liée à la pandémie de Covid-19.

4. Soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires le 26 mai 2021.



CHIFFRES CLÉS

Répartition du revenu net par zone géographique (en %)



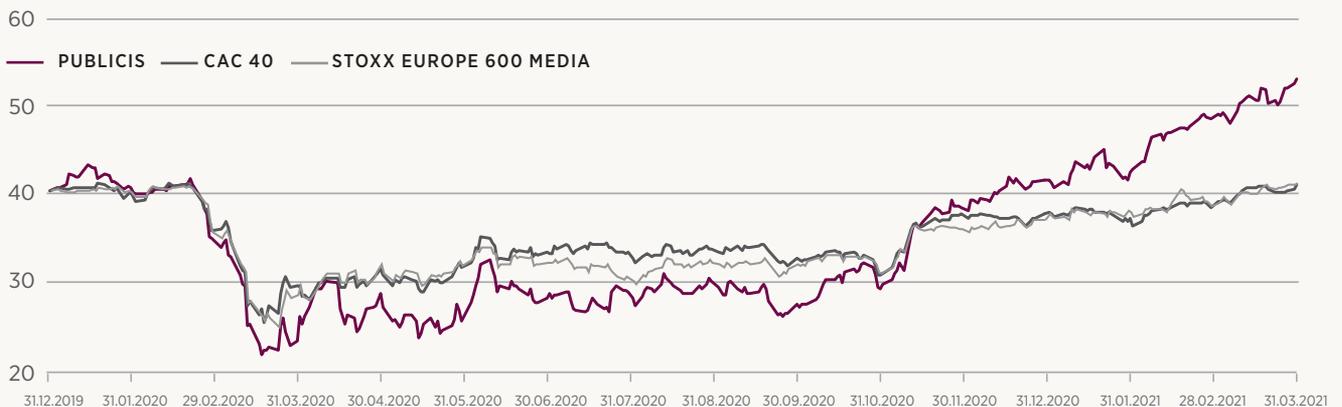
L'année 2020 a été dans son ensemble impactée par les effets de la pandémie de la Covid-19, qui s'est étendue à partir du mois de mars. **Publicis a souffert mais a contenu la baisse et a eu l'une des meilleures performances du secteur.** La croissance organique a ainsi atteint un point bas au deuxième trimestre (-13,0 %) à la suite des mesures de confinement mises en place par les gouvernements dans différentes zones géographiques. La croissance organique s'est ensuite établie à -5,6 % puis -3,9 % aux troisième et quatrième trimestres respectivement. L'activité a ainsi continué à être affectée par la crise, tout en témoignant cependant d'une amélioration au cours de l'année. Les investissements de longue date du Groupe dans la *data* et la technologie, son organisation pays et sa plateforme Marcel lui ont permis de contenir la baisse du revenu liée à la crise, en capturant l'évolution des dépenses de ses clients vers les canaux digitaux, le e-commerce et le *direct-to-consumer*.

En 2020, le revenu net en Europe est en baisse de -13,4 % en publié et de -12,7 % en organique. Le Royaume-Uni affiche une croissance organique de -12,4 %. La France, à -19,7 % organique, a été particulièrement impactée par ses activités d'affichage dans les transports et du Drugstore, fermées pendant une partie de l'année. En excluant cet impact, la croissance organique est de -12,5 % en France et de -10,8 % en Europe en 2020. Le revenu net en Allemagne est en baisse organique de 7,7 %.

En Amérique du Nord, la croissance publiée est de +8,7 % et la croissance organique de -2,4 %. Les États-Unis ont affiché une baisse de leur croissance organique limitée à 2,0 %. Après un premier trimestre positif, les activités aux États-Unis ont fait preuve de résilience et ont finalement terminé également avec un quatrième trimestre légèrement positif. Epsilon 2.0 contribue à la croissance organique aux États-Unis depuis le troisième trimestre et a enregistré au quatrième trimestre une croissance de +5,5 %. La croissance organique de Publicis Sapiens aux États-Unis, négative sur l'année, a renoué avec le positif au quatrième trimestre. La Santé a connu une année particulièrement forte, avec une croissance à deux chiffres. La croissance organique du Canada a diminué de 10,9 % en 2020.

L'Asie-Pacifique a vu son revenu net reculer de 7,4 % en données publiées et de 6,7 % en organique. La Chine, premier pays impacté par la Covid-19, enregistre une croissance organique de -8,1 % en 2020. En Amérique latine, l'activité a été fortement impactée par la situation sanitaire au Brésil et au Mexique, qui s'est traduite par une croissance organique de -13,9 % en 2020 pour la région. Le revenu net au Moyen-Orient et en Afrique est en baisse de 14,6 % en données publiées (-11,7 % en organique).

Évolution comparée du cours de bourse depuis le 31 décembre 2019 (en euros)



2020 aura été une année de contrastes, avec d'une part une crise sanitaire qui a fait lourdement chuter les Produits Intérieurs Bruts (PIB), des émeutes sociales et des élections sous haute tension aux États-Unis et des incertitudes liées au Brexit, alors que d'autre part certains indices d'actions ont inscrit de nouveaux records historiques, comme le Nasdaq. Aucun marché n'a été épargné par la chute vertigineuse des cours en février et mars 2020, avant d'entamer un rebond sur le

reste de l'année. Ainsi, le STOXX Europe 600, reflet de la performance des sociétés européennes, a enregistré une baisse de -4,0 % en 2020, contre -7,1 % pour le CAC 40 et -7,7 % pour le secteur média européen. Dans ce contexte, et après avoir chuté au deuxième trimestre, l'action Publicis a enregistré une performance positive de +1 % sur l'année et accélérée sur le début de l'année 2021, reflétant la résilience du modèle et ses bons résultats relatifs dans une année de crise.



Ce qu'il vous faut savoir...

2. La gouvernance et ses évolutions

Conseil de surveillance



Maurice Lévy

Président du Conseil de surveillance

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



Elisabeth Badinter

Vice-Présidente du Conseil de surveillance

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



Simon Badinter

Membre du Conseil de surveillance



Jean Charest

Président du Comité d'audit
Membre du Comité de nomination



Sophie Dulac

Membre du Conseil de surveillance



Thomas H. Glocer

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



Marie-Josée Kravis

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



André Kudelski

Président du Comité de rémunération
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité de nomination



Suzan LeVine

Membre du Comité d'audit
Membre du Comité des risques et stratégies



Enrico Letta

Membre du Comité des risques et stratégies
(jusqu'au 28 mars 2021)



Antonella Mei-Pochtler

Membre du Comité de rémunération



Cherie Nursalim

Membre du Comité de rémunération



Pierre Pénicaud

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



Patricia Velay-Borrini

Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés
Membre du Comité de nomination (à compter du 16 octobre 2020)

Au 31 décembre 2020, le Conseil de surveillance comprenait **50 %** de femmes (6/12)⁽¹⁾, **66 %** de membres indépendants (8/12)⁽¹⁾ et **66 %** de membres de nationalité étrangère (8/12)⁽²⁾.

En 2020, il s'est réuni huit fois avec un taux de participation de **94 %** de ses membres.

À la date de publication de ce document, il compte **13 membres (dont deux membres représentant les salariés)**.

Il comprend **55 %** de femmes (6/11)⁽¹⁾, **64 %** de membres indépendants (7/11)⁽¹⁾ et **64 %** de membres de nationalité étrangère (7/11)⁽²⁾.

Les renseignements détaillés relatifs aux membres du Conseil de surveillance sont mentionnés dans le Document d'enregistrement universel 2020⁽³⁾ à la section 3.1.1.1 « Composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2020 ».

(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 des pourcentages relatifs à la représentation hommes/femmes ni pour le décompte des membres indépendants.

(2) Hors membres représentant les salariés.

(3) Le Document d'enregistrement universel est consultable sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com) et sur le site de l'Autorité des Marchés Financiers (www.amf-france.org).



Renouvellement des mandats proposés aux actionnaires

Les mandats de membre du Conseil de surveillance de Messieurs Maurice Lévy, Simon Badinter et Jean Charest arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 26 mai 2021.

Sur recommandation du Comité de nomination, le vote des actionnaires est sollicité sur le renouvellement pour quatre ans des trois mandats qui prendront fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024.

Cette proposition exprime le souhait des organes de gouvernance de la Société de confirmer la composition du Conseil telle qu'elle est aujourd'hui, en tant qu'organe diversifié, équilibré et stable qui, grâce à la richesse des profils de ses membres et à leur connaissance du secteur et de l'entreprise, contribue à fixer les grands enjeux stratégiques et veille sur la bonne marche de la Société.

En période de crise sanitaire, il est essentiel de conserver la composition du Conseil de surveillance comme gage de stabilité dans un environnement conjoncturel perturbé.

Pour cela, le Conseil de surveillance propose de renouveler la confiance aux membres du Conseil dont le mandat arrive à échéance. En apportant leurs expertises et leurs expériences complémentaires, ils ont contribué à assurer la qualité de la gouvernance du Groupe, ce qui a permis à Publicis de bien traverser cette année 2020 et plus largement de se maintenir comme l'un des leaders mondiaux de la communication.

En 2020, dans le contexte de la crise sanitaire et économique, le Conseil a joué un rôle décisif de garant de la pérennité de l'entreprise, de sa stratégie et des intérêts des actionnaires et de l'ensemble des parties prenantes. Le Conseil de surveillance a travaillé étroitement avec le Directoire pendant toute cette période de crise. Au-delà de ses huit réunions, un contact permanent a été maintenu afin de s'assurer que les mesures prises par le Directoire étaient pleinement soutenues par le Conseil de surveillance. Ainsi le Conseil a été étroitement associé aux mesures prises au jour le jour.

► Résolution 6

Proposition de renouvellement du mandat de Monsieur Maurice Lévy

► Nous vous proposons de renouveler pour une durée de quatre ans le mandat de Monsieur Maurice Lévy en qualité de membre du Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance réuni le 3 mars 2021 a décidé, sur proposition du Comité de nomination, de soumettre à l'Assemblée des actionnaires du 26 mai 2021 le renouvellement du mandat de membre du Conseil de Monsieur Maurice Lévy et, le cas échéant, de renouveler son mandat de Président du Conseil de surveillance pour les quatre années à venir.

Bien que Monsieur Maurice Lévy avait exprimé de longue date son souhait de ne pas se présenter de nouveau au vote des actionnaires, considérant avoir bouclé son parcours avec le cinquantième anniversaire de sa présence au sein de Publicis Groupe, le Conseil de surveillance a en effet considéré que le Groupe avait encore besoin des services de M. Maurice Lévy et a insisté auprès de ce dernier afin qu'il poursuive sa mission en tant que Président du Conseil de surveillance, qu'il apporte soutien, appui et conseil au Directoire et à son Président, M. Arthur Sadoun, qui a exprimé le même souhait, et pour qu'il poursuive son action auprès des grands clients mondiaux et apporte son soutien à la réflexion stratégique du Groupe.

Ainsi, M. Maurice Lévy pourra continuer de faciliter le dialogue équilibré entre le Conseil et le Directoire en assurant 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 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 pourra apporter son soutien à Publicis 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 d'Epsilon.



Biographie :

Maurice Lévy rejoint Publicis Groupe en 1971 en tant que Directeur informatique. En 1975, il est nommé Directeur général adjoint de Publicis Conseil, vaisseau amiral du Groupe, franchissant toutes les étapes jusqu'à sa nomination

en qualité de Président du Directoire en 1987. Rôle qu'il tient pendant 30 ans, jusqu'à l'Assemblée Générale de mai 2017 suite à laquelle il prend les fonctions de Président du Conseil de surveillance de Publicis Groupe S.A. 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 celles 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 omnicanal et le *consulting*.

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

Nombre d'actions détenues : 4 764 706 actions (dont 2 255 104 actions détenues directement et 2 509 602 actions détenues indirectement).



► Résolution 7

Proposition de renouvellement du mandat de Monsieur Simon Badinter

► Nous vous proposons de renouveler pour une durée de quatre ans le mandat de Monsieur Simon Badinter en qualité de membre du Conseil de surveillance.



Biographie :

Fils d'Elisabeth Badinter, Simon Badinter a été successivement Directeur du développement international (1996), membre du Directoire (1999-2013) et Président (2003-2011) de Médias et Régie Europe, ainsi que Président de Medias Regies America jusqu'en 2013. Aujourd'hui, Simon Badinter est animateur radio de son show « The Rendezvous », diffusé dans 50 villes aux États-Unis par iheartradio. Il est membre du Conseil d'administration de Médiavision et Jean Mineur.

Nombre d'actions détenues : 1 279 actions en pleine propriété et 3 622 049 actions en nue-propriété.

► Résolution 8

Proposition de renouvellement du mandat de Monsieur Jean Charest

► Nous vous proposons de renouveler pour une durée de quatre ans le mandat de Monsieur Jean Charest en qualité de membre du Conseil de surveillance.



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.

Nombre d'actions détenues : 1 400 actions.



Ce qu'il vous faut savoir...

2. La gouvernance et ses évolutions

Directoire



Arthur Sadoun
Président du Directoire



Anne-Gabrielle Heilbronner
Secrétaire Général



Steve King
Chief Operating Officer



Michel-Alain Proch
Directeur Financier
(depuis le 15 janvier 2021)



Jean-Michel Etienne
Directeur Général Adjoint –
Finances Groupe
(jusqu'au 31 décembre 2020)

Le Directoire compte **quatre membres**.

Les mandats des membres du Directoire ont été renouvelés par le Conseil de surveillance du 12 septembre 2018, à échéance du 14 septembre 2022, sauf en ce qui concerne M. Jean-Michel Étienne dont le mandat a pris fin au 31 décembre 2020. Le Conseil de surveillance du 25 novembre 2020 a nommé Monsieur Michel-Alain Proch en qualité de membre du Directoire à compter du 15 janvier 2021.

Monsieur Michel-Alain Proch a repris les fonctions de Directeur Financier Groupe depuis l'arrêté et la présentation des comptes de l'exercice 2020. Monsieur Jean-Michel Etienne restera dans le Groupe jusqu'à l'été 2021 en qualité de Conseiller spécial du Président du Directoire et supervisera les services partagés du Groupe.

Aucune autre évolution de la composition du Directoire n'est prévue pour 2021, qui est donc désormais composé de Monsieur Arthur Sadoun, Président, Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, et Messieurs Steve King et Michel-Alain Proch.

Le Directoire s'est réuni quinze fois en 2020.

En 2020, le Directoire a été particulièrement sollicité dans le contexte de crise sanitaire liée à la pandémie. Il a fixé les priorités de Publicis et pris les mesures nécessaires afin de garantir la santé et la sécurité des collaborateurs, protéger le revenu et le portefeuille des clients et assurer une gestion rigoureuse des coûts.

Grâce aux orientations qu'il a définies, à la transformation profonde du Groupe initiée depuis plusieurs années, à ses décisions d'investissement dans la *data* et les nouvelles technologies, et à sa capacité à gérer la crise tout en assurant un fonctionnement continu de l'activité, le Directoire a permis à Publicis d'en contenir les effets, de préserver ses collaborateurs et ses clients, tout en délivrant des performances meilleures que celles de ses pairs, dépassant les prévisions de début de crise.

Le Directoire est assisté dans son fonctionnement par le **Management Committee** réunissant des dirigeants clés du Groupe. Au 31 décembre 2020, le *Management Committee* comptait **21 membres** (Directoire + 17 membres) et 33 % de femmes.

Les renseignements détaillés relatifs au Directoire figurent dans le Document d'enregistrement universel 2020 à la **section 3.1.1.2.**

La composition détaillée du *Management Committee* est indiquée dans le Document d'enregistrement universel 2020 à la **section 3.1.2.**



Ce qu'il vous faut savoir...

3. La rémunération des mandataires sociaux

Comme chaque année, les actionnaires réunis en Assemblée Générale Ordinaire auront à voter les résolutions portant sur les rémunérations des mandataires sociaux.

Plusieurs votes sont sollicités

I. Politique de rémunération 2021 des mandataires sociaux (vote « *ex ante* »)

En application de l'article L.22-10-26 du Code de commerce (introduit par l'ordonnance n° 2020-1142 du 16 septembre 2020), il vous est proposé d'approuver la **politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux en 2021** (vote « *ex ante* »).

À cette fin, cinq résolutions sont présentées pour l'approbation de la politique de rémunération applicable, respectivement, au Président du Conseil de surveillance (**neuvième résolution**), aux membres du Conseil de surveillance (**dixième résolution**), au Président du Directoire (**onzième résolution**), à Monsieur Michel-Alain Proch, nouveau membre du Directoire depuis le 15 janvier 2021 (**douzième résolution**) et aux autres membres du Directoire, Madame Anne-Gabrielle Heilbronner et Monsieur Steve King (**treizième résolution**).

Concernant la **douzième résolution**, il est rappelé aux actionnaires qu'en date du 6 avril 2021, Monsieur Michel-Alain Proch a fait part de sa décision de renoncer à son indemnité spécifique et dérogatoire de fin de mandat telle que détaillée dans la section 3.2.1.8 du Document d'enregistrement universel. Cette renonciation a été constatée par le Conseil de surveillance en date du 8 avril 2021. En conséquence, les conditions d'indemnité de départ de Monsieur Michel-Alain Proch sont alignées sur celles des autres membres du Directoire.

La politique de rémunération a été établie par le Conseil de surveillance conformément à l'intérêt social de la Société.

La politique de rémunération 2021 des mandataires sociaux est présentée et expliquée en détail dans le Document d'enregistrement universel 2020, Chapitre 3 (sections 3.2.1.3 à 3.2.1.8), auquel il est fait renvoi.

II. Rapport 2020 sur les rémunérations des mandataires sociaux

Conformément aux dispositions de l'article L.22-10-34 I du Code de commerce (introduit par l'ordonnance n° 2020-1142 du 16 septembre 2020), par la **quatorzième résolution**, il vous est proposé d'approuver les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce qui sont relatives aux éléments de rémunération versés ou attribués durant l'exercice 2020 aux mandataires sociaux.

Ces informations figurent dans le Document d'enregistrement universel 2020, Chapitre 3 (section 3.2.2), auquel il est fait renvoi.

III. Rémunérations 2020 des mandataires sociaux (vote « *ex post* »)

Conformément aux dispositions de l'article L.22-10-34 I du Code de commerce, il vous est proposé d'exprimer votre accord sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2020 ou attribuées au titre de ce même exercice (**vote « *ex post* »**) aux dirigeants mandataires sociaux de Publicis Groupe S.A. : Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance (**quinzième résolution**), Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire (**seizième résolution**), Monsieur Jean-Michel Etienne (**dix-septième résolution**), Madame Anne-Gabrielle Heilbronner (**dix-huitième résolution**) et Monsieur Steve King (**dix-neuvième résolution**), membres du Directoire.

Ces éléments de rémunération ont été versés ou attribués à chaque dirigeant mandataire social, en conformité avec la politique de rémunération approuvée, pour chacun d'entre eux, par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2020.



Aussi, le Conseil de surveillance a fixé les montants de chaque élément de rémunération à verser ou à attribuer au titre de l'exercice 2020 à chaque dirigeant mandataire social de la Société, après avoir tenu compte du fort niveau d'approbation des éléments de rémunération lors de la précédente Assemblée Générale annuelle.

S'agissant des **montants de la rémunération du Président et des membres du Directoire**, le Conseil de surveillance a également tenu compte des efforts exceptionnels qui ont été accomplis et des résultats obtenus par les dirigeants exécutifs pendant l'année 2020.

En effet, l'année 2020 a été marquée par la pandémie de Covid-19 et a exposé le Groupe à de nombreux défis inattendus, qui ont été gérés de manière tout autant exceptionnelle. Par conséquent, conformément à ce qui avait été voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2020, le Conseil de surveillance, dans l'appréciation des performances de chaque membre du Directoire, a pris en compte la manière avec laquelle la crise a été gérée sur les aspects fondamentaux suivants : veiller à la santé et la sécurité des collaborateurs du Groupe ; assurer un fonctionnement sans faille ; protéger le revenu et le portefeuille des clients ; gérer rigoureusement les coûts ; prendre les mesures appropriées pour la gestion stricte des ressources et la protection des actifs du Groupe.

La décision du Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération, a été prise dans l'intérêt social du Groupe, afin d'en assurer sa pérennité et sa viabilité. En cette période de crise sanitaire mondiale, le Conseil considère qu'il est indispensable de retenir et de fidéliser les dirigeants du Groupe, afin de maintenir la stratégie commerciale du Groupe et son développement et de récompenser la proactivité exceptionnelle dont les dirigeants ont fait preuve au cours de l'année 2020 et les résultats obtenus.

Sur proposition du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a approuvé les montants de rémunération des membres du Directoire et estime que ces montants sont amplement justifiés au regard, d'une part de l'effort de réduction des rémunérations et d'autre part à l'atteinte des objectifs assignés et réalisés en fonction de la crise de la Covid-19. La réalisation de ces objectifs supplémentaires de gestion de crise a permis au Groupe de se situer largement au-dessus de la moyenne de ses concurrents, de rembourser aux collaborateurs les baisses de salaires et d'augmenter l'enveloppe des rémunérations variables des collaborateurs (ou des équipes) afin de récompenser équitablement la performance des équipes.

Le Conseil a salué l'initiative prise par Monsieur Maurice Lévy, Monsieur Arthur Sadoun, Madame Anne-Gabrielle Heilbronner et Monsieur Steve King de renoncer à une partie de leur rémunération fixe, afin de soutenir le Groupe, dans le contexte d'incertitude économique qui a caractérisé l'exercice 2020.

Les éléments de rémunération relatifs à l'année 2020 de Monsieur Maurice Lévy, Monsieur Arthur Sadoun, Monsieur Jean-Michel Etienne, Madame Anne-Gabrielle Heilbronner et Monsieur Steve King sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2020, Chapitre 3 (sections 3.2.2.2 à 3.2.2.7), auquel il est fait renvoi.



Ce qu'il vous faut savoir...

4. Les modalités de participation à l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2021

Modalités particulières de participation à l'Assemblée Générale dans le contexte de crise sanitaire

Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19 et conformément aux dispositions prises par les autorités, notamment le décret n° 2021-255 du 9 mars 2021 portant prorogation de l'ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020, l'Assemblée Générale se tiendra à huis clos et sera diffusée en direct et en différé sur le site www.publicisgroupe.com. Les actionnaires et les autres personnes ayant le droit d'y assister ne pourront pas être présents physiquement à l'Assemblée.

► Qui peut participer à l'Assemblée Générale ?

Conformément à l'article R. 22-10-28 du Code de commerce, tout actionnaire de la Société peut participer à l'Assemblée Générale. Pour ce faire, l'actionnaire doit justifier de la propriété de ses titres qui doivent être enregistrés à son nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit le **lundi 24 mai 2021 à zéro heure, heure de Paris**.

► Si vous êtes actionnaire au nominatif :

vos actions devront être inscrites dans les comptes tenus par la Société, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris.

► Si vous êtes actionnaire au porteur :

votre intermédiaire financier habilité doit justifier de votre qualité d'actionnaire au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, auprès du centralisateur de l'Assemblée Générale - **CACEIS Corporate Trust - Service Assemblées Générales centralisées - 14, rue Rouget de Lisle - 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9** - par la production d'une attestation de participation qui devra être annexée au formulaire de vote par correspondance ou à la procuration.

► Comment participer à l'Assemblée Générale ?

L'Assemblée Générale du 26 mai 2021 se tenant à huis clos, **vous n'aurez pas la possibilité de demander de carte d'admission**.

Le vote des résolutions se fera uniquement en amont de l'Assemblée Générale, dans les modalités décrites ci-après.

► Exercer votre droit de vote

A - VOTER OU DONNER PROCURATION PAR INTERNET

Publicis vous encourage à transmettre directement vos instructions de vote par Internet *via* la plateforme VOTACCESS.

Via la plateforme VOTACCESS vous pourrez voter, donner pouvoir au Président, ou encore donner procuration à toute personne de votre choix.

L'accès au site internet sécurisé est protégé par un identifiant et un mot de passe.

Les échanges de données sont cryptés pour assurer la confidentialité de votre vote.

Il sera possible de vous connecter à la plateforme VOTACCESS et donner vos instructions de vote par internet à partir du vendredi 7 mai 2021 à 8 heures, heure de Paris et jusqu'au mardi 25 mai 2021 à 15 heures, heure de Paris.

Il vous est recommandé d'exercer votre droit de vote sans attendre la date ultime et ce afin d'éviter tout encombrement de la plateforme VOTACCESS et de sécuriser vos votes.

► Si vous êtes actionnaire au nominatif :

Connectez-vous au site OLIS Actionnaire (<https://www.nomi.olisnet.com>) à l'aide de l'identifiant de connexion, rappelé sur le formulaire de vote papier ou, si vous y avez adhéré, sur la e-convocation.

Une fois connecté, cliquez sur le module « *Vote par internet* » afin d'accéder à la plateforme VOTACCESS, puis sur le module « *Voter, révoquer ou désigner un mandataire* ».



ORDRE DU JOUR

► Si vous êtes actionnaire au porteur :

Seuls les actionnaires au porteur dont les intermédiaires financiers adhèrent à la plateforme VOTACCESS pourront exprimer leur droit de vote par internet.

► Si votre intermédiaire financier adhère à la plateforme VOTACCESS :

Identifiez-vous sur le portail internet de votre intermédiaire financier avec vos codes d'accès habituels.

Cliquez sur l'icône qui apparaît sur la ligne correspondant aux actions Publicis Groupe S.A. et suivez les indications données à l'écran afin d'accéder à la plateforme VOTACCESS, puis cliquez sur le module « Voter, révoquer ou désigner un mandataire ».

► Si votre intermédiaire financier n'adhère pas à la plateforme VOTACCESS :

Vous devrez exprimer votre droit de vote par correspondance, avec le formulaire de vote papier à renvoyer par voie postale, selon les modalités décrites au **point B** ci-dessous.

Si, au contraire, vous souhaitez désigner ou révoquer un mandataire, vous pourrez le faire soit avec le formulaire de vote papier à renvoyer par voie postale, soit par voie électronique selon les modalités suivantes :

- vous devrez envoyer un e-mail à l'adresse « **ct-mandataires-assemblees@caceis.com** ».

Cet e-mail devra obligatoirement contenir les informations suivantes : référence à l'Assemblée Générale de Publicis Groupe S.A., vos nom et prénom, votre adresse, ainsi que les nom, prénom et adresse du mandataire désigné ou révoqué ;

- vous devrez demander à votre intermédiaire financier d'envoyer une confirmation écrite par message électronique à l'adresse « **ct-mandataires-assemblees@caceis.com** ».

Afin que les désignations ou révocations de mandat exprimées par voie électronique puissent être valablement prises en compte, vous devrez transmettre à **CACEIS Corporate Trust** ces instructions, au plus tard trois jours avant l'Assemblée Générale, soit au plus tard le **dimanche 23 mai 2021**, 23h59, heure de Paris.

Par ailleurs, les mandataires désignés sont priés d'adresser les instructions de vote par message électronique, à l'adresse « **ct-mandataires-assemblees@caceis.com** », dans ce même délai.

B – VOTER OU DONNER PROCURATION PAR CORRESPONDANCE, AVEC LE FORMULAIRE DE VOTE PAPIER

► Si vous êtes actionnaire au nominatif :

Vous recevrez le formulaire de vote papier en annexe à cette brochure de convocation.

Renvoyez par voie postale, à l'aide de l'enveloppe T ou par courrier affranchi, le formulaire de vote papier dûment complété

et signé, à **CACEIS Corporate Trust** – Service Assemblées Générales centralisées – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9.

► Si vous êtes actionnaire au porteur :

Demandez le formulaire papier à votre intermédiaire financier, à compter de la date de convocation de l'Assemblée.

Renvoyez ensuite, par courrier, le formulaire de vote papier, dûment complété et signé, accompagné de l'attestation de participation éditée par votre intermédiaire financier, à **CACEIS Corporate Trust** – Service Assemblées Générales centralisées – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9.

Afin que vos instructions de vote, les désignations ou les révocations de mandat exprimées avec le formulaire de vote papier puissent être valablement prises en compte, le courrier devra parvenir à **CACEIS Corporate Trust**, au plus tard trois jours avant l'Assemblée Générale, soit le **dimanche 23 mai 2021**. Compte tenu des mesures prises en raison de la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19 qui risquent d'allonger les délais postaux, **nous vous recommandons de renvoyer votre formulaire de vote papier dans les meilleurs délais.**

En aucun cas les formulaires de vote par correspondance ou de pouvoir ne doivent être retournés directement à Publicis Groupe.

C – CHANGER DE MODE DE PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conformément aux dispositions réglementaires, si vous avez déjà exprimé votre vote à distance ou envoyé une procuration, vous pourrez tout de même changer vos instructions et modifier votre mode de participation à l'Assemblée Générale, sous réserve que votre nouvelle instruction parvienne à **CACEIS Corporate Trust** trois jours au moins avant la date de l'Assemblée Générale. Au-delà de ce délai, l'actionnaire ne pourra plus choisir un autre mode de participation à l'Assemblée Générale.

Le formulaire de vote ainsi que les autres documents relatifs à l'Assemblée Générale seront mis en ligne sur le site internet de la Société « **www.publicisgroupe.com** » à la rubrique dédiée à l'Assemblée Générale.

Pendant toute la durée de l'Assemblée Générale, il ne sera pas possible de déposer des projets d'amendements ou de nouvelles résolutions.

Les modalités de tenue de l'Assemblée Générale pourraient évoluer et feront alors l'objet d'une publication sur le site internet de la Société « **www.publicisgroupe.com** » et par communiqué de presse. Les actionnaires sont invités à consulter régulièrement le site internet de la Société.



Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2021

Chers actionnaires,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire, afin de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

► Relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2020 ;
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2020 ;
3. Affectation du résultat de l'exercice 2020 et fixation du dividende ;
4. Option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions ;
5. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce ;
6. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Maurice Lévy ;
7. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Simon Badinter ;
8. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Jean Charest ;
9. Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2021 ;
10. Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2021 ;
11. Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire, au titre de l'exercice 2021 ;
12. Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Michel-Alain Proch, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2021 ;
13. Approbation de la politique de rémunération des autres membres du Directoire, au titre de l'exercice 2021 ;
14. Approbation du rapport sur les rémunérations au titre de l'exercice 2020 ;
15. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance ;
16. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire ;
17. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire ;

18. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice 2020 à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire ;

19. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice 2020 à Monsieur Steve King, membre du Directoire ;

20. Autorisation à donner au Directoire, pour une durée de dix-huit mois, pour permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions.

► Relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

21. Autorisation à consentir au Directoire à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions propres détenues par la Société ;

22. Autorisation à donner au Directoire, pour une durée de trente-huit mois, à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur des salariés et/ou mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés du Groupe emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription des actions à émettre ;

23. Délégation de compétence à consentir au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, pour décider l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ;

24. Délégation de compétence à consentir au Directoire, pour une durée de dix-huit mois, pour décider l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit de certaines catégories de bénéficiaires, dans le cadre de la mise en œuvre de plans d'actionnariat salarié ;

25. Délégation à donner au Conseil de surveillance en vue de mettre en harmonie les statuts de la Société avec les dispositions législatives et réglementaires.

► Relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

26. Pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités.



Objectifs et textes des résolutions

1. de l'Assemblée Générale Ordinaire

► Approbation des comptes de l'exercice 2020

OBJECTIF

Les 1^{er} et 2^e résolutions vous permettent d'approuver les comptes sociaux qui font apparaître un bénéfice de **63 769 554,31 euros**, et les comptes consolidés qui font ressortir un bénéfice net part du Groupe de **576 millions d'euros**.

► Première résolution

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2020)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes ainsi que des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2020, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes sociaux de l'exercice 2020, faisant apparaître un bénéfice de 63 769 554,31 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

► Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2020)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes ainsi que des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes consolidés de l'exercice 2020, faisant apparaître un bénéfice net part du Groupe de 576 millions d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

► Affectation du résultat de l'exercice 2020 et fixation du dividende

OBJECTIF

Par la 3^e résolution, le Directoire vous propose d'affecter le résultat de l'exercice 2020 et d'approuver la distribution d'un dividende de **2 euros par action**. La date de détachement du dividende interviendra le 15 juin 2021 et le dividende sera mis en paiement le 6 juillet 2021.

Pour complète information, Publicis Groupe S.A. a distribué des dividendes, au titre de l'exercice 2017 à hauteur de 2 euros par action, au titre de l'exercice 2018 à hauteur de 2,12 euros par action et au titre de l'exercice 2019 à hauteur de 1,15 euro par action.

► Troisième résolution

(Affectation du résultat de l'exercice 2020 et fixation du dividende)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide, sur proposition du Directoire, d'affecter le bénéfice distribuable qui, compte tenu :

• du bénéfice de l'exercice 2020 de	63 769 554,31 euros
• de la dotation à la réserve légale	(293 279,08) euros
• du report à nouveau créateur antérieur de	2 228 793,85 euros
s'élève à	<u>65 705 069,08 euros</u>

• auquel s'ajoute un prélèvement sur le compte « Primes d'émission » de 429 833 006,92 euros

• à la distribution aux actions (sur la base d'un dividende unitaire de 2 euros et d'un nombre d'actions de 247 769 038, chiffre incluant les actions propres, arrêtées au 31 décembre 2020) soit : 495 538 076,00 euros

Le dividende est donc fixé à 2 euros pour chacune des actions ouvrant droit au dividende. La date de détachement du dividende interviendra le 15 juin 2021 et le dividende sera mis en paiement le 6 juillet 2021.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende entre le 31 décembre 2020 et la date de détachement du dividende, le montant global du dividende sera ajusté en conséquence et le montant affecté au compte « Report à nouveau » sera alors déterminé au regard du dividende effectivement mis en paiement.

Le montant du dividende correspondant aux actions auto-détenues à la date de détachement du dividende sera affecté au compte « Report à nouveau ».

Le dividende est éligible à l'abattement de 40 %, mentionné à l'article 158 3. 2° du Code général des impôts, pour les actionnaires qui peuvent en bénéficier. Il est rappelé que pour les dividendes perçus à compter du 1^{er} janvier 2018, cet abattement n'est en tout état de cause susceptible de s'appliquer que lorsque le contribuable a opté pour l'imposition des revenus mobiliers selon le barème de l'impôt sur le revenu en lieu et place du prélèvement forfaitaire unique.



OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

L'Assemblée Générale prend acte que les dividendes mis en distribution au titre des trois derniers exercices, ont été les suivants :

Exercice	2017	2018	2019
Dividende unitaire éligible à l'abattement de 40 %	2 euros	2,12 euros	1,15 euro
Distribution globale éligible à l'abattement de 40 %	454 129 934 euros	492 859 635 euros	274 164 096 euros

► Option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions

OBJECTIF

L'adoption de la 4^e résolution permettra d'accorder à chaque actionnaire la possibilité de percevoir le dividende, à son choix, soit en numéraire, soit en actions nouvelles. Le prix d'émission des actions nouvelles qui seront remises en paiement du dividende sera égal à la moyenne des cours de clôture de l'action Publicis Groupe S.A. sur le marché réglementé Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la présente Assemblée, diminué du montant net du dividende faisant l'objet de la 3^e résolution et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur.

L'option devra être exercée à compter du 17 juin et jusqu'au 30 juin 2021 inclus, par demande auprès des intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende.

À l'expiration de ce délai, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

La livraison des actions nouvelles pour les actionnaires qui auront opté pour le paiement du dividende en actions interviendra le jour de la mise en paiement du dividende en numéraire, soit le 6 juillet 2020.

► Quatrième résolution

(Option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et après avoir constaté que le capital social est entièrement libéré, décide, conformément aux articles L.232-18 et suivants du Code de commerce et à l'article 29 des statuts de la Société, d'accorder à chaque actionnaire, sur la totalité du dividende mis en distribution et afférent aux titres dont il est propriétaire, la possibilité de percevoir ce dividende, à son choix, soit en numéraire, soit en actions nouvelles.

Les actions nouvelles seront entièrement assimilées aux actions anciennes à compter de leur émission et ouvriront ainsi droit à toute distribution décidée à compter de leur date d'émission.

Le prix d'émission des actions nouvelles qui seront remises en paiement du dividende sera égal à la moyenne des cours de

clôture de l'action Publicis Groupe S.A. sur le marché réglementé Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la présente Assemblée, diminué du montant net du dividende faisant l'objet de la troisième résolution et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur.

Chaque actionnaire pourra opter pour l'un ou l'autre mode de paiement du dividende, mais cette option s'appliquera au montant total du dividende pour lequel l'option lui est offerte. L'option pour le paiement du dividende en actions devra être exercée à compter du 17 juin et jusqu'au 30 juin 2021 inclus, par demande auprès des intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende. À l'expiration de ce délai, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

Si le montant des dividendes pour lequel est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire pourra recevoir le nombre entier d'actions immédiatement supérieur en versant, à la date où il exerce son option, la différence en numéraire, ou recevoir le nombre entier d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soultte en espèces versée par la Société.

La livraison des actions nouvelles, pour les actionnaires qui auront opté pour le paiement du dividende, en actions interviendra le jour de la mise en paiement du dividende en numéraire, soit le 6 juillet 2021.

La présente Assemblée donne tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée conformément aux dispositions législatives et réglementaires, à l'effet de prendre les dispositions nécessaires à l'application et à l'exécution de la présente résolution et notamment, de fixer le prix d'émission des actions émises dans les conditions prévues précédemment, de constater le nombre d'actions émises et l'augmentation de capital qui en résultera, de modifier en conséquence les statuts de la Société, de prendre toutes dispositions pour assurer la bonne fin de l'opération et, plus généralement, de faire tout ce qui serait utile et nécessaire.

► Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce

OBJECTIF

Conformément à la loi, le Conseil de surveillance a procédé à une revue annuelle des conventions et engagements conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2020. Aucune nouvelle convention réglementée n'a été soumise au Conseil au cours de l'exercice 2020.

Par la 5^e résolution, il vous est demandé de prendre acte que le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ne fait état d'aucune convention nouvelle au cours de l'exercice 2020 non déjà soumise au vote de l'Assemblée Générale.



OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

► Cinquième résolution

(Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, prend acte des conclusions de ce rapport qui ne comporte aucune nouvelle convention intervenue au cours de l'exercice 2020, entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-86 précité.

► Renouvellement des mandats arrivant à échéance des membres du Conseil de surveillance

OBJECTIF

Par les 6^e, 7^e et 8^e résolutions, il vous est proposé de renouveler les mandats de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Maurice Lévy, Monsieur Simon Badinter et Monsieur Jean Charest, qui arrivent à échéance à l'issue de la présente Assemblée, et ce, pour une durée de quatre ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024.

Pour plus d'informations sur la gouvernance du Groupe et ces propositions de renouvellement des mandats, il est fait renvoi aux rubriques de la brochure de convocation relatives à la gouvernance (page 12) et au Chapitre 3.1 du Document d'enregistrement universel 2020, qui a été publié sur le site internet : www.publicisgroupe.com, rubrique Assemblée Générale.

► Sixième résolution

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Maurice Lévy)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Maurice Lévy 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 2024.

► Septième résolution

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Simon Badinter)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, décide de renouveler le mandat

de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Simon Badinter 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 2024.

► Huitième résolution

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Jean Charest)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Jean Charest 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 2024.

► Approbation de la politique de rémunération du Président et des membres du Conseil de surveillance, au titre de 2021

OBJECTIF

En application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce, les 9^e et 10^e résolutions soumettent à votre approbation la politique de rémunération du Président (9^e résolution) et des membres du Conseil de surveillance (10^e résolution), au titre de l'exercice 2021.

Ces politiques de rémunération figurent dans le Document d'enregistrement universel 2020, Chapitre 3, aux sections énumérées dans le texte de chaque résolution.

► Neuvième résolution

(Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2021)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2021, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2020, Chapitre 3 [Section 3.2.1.3 – Politique de rémunération applicable au Président du Conseil de surveillance].

► Dixième résolution

(Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2021)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce décrivant les



éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce, la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2021, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2020, Chapitre 3 [Section 3.2.1.2 – Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de surveillance].

► **Approbation de la politique de rémunération du Président et des membres du Directoire, au titre de 2021**

OBJECTIF

En application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce, les 11^e, 12^e et 13^e résolutions soumettent à votre approbation la politique de rémunération du Président (11^e résolution), de Monsieur Michel-Alain Proch, membre du Directoire (12^e résolution) et des autres membres du Directoire, Madame Anne-Gabrielle Heilbronner et Monsieur Steve King (13^e résolution), au titre de l'exercice 2021.

Ces politiques de rémunération figurent dans le Document d'enregistrement universel 2020, Chapitre 3, aux sections énumérées dans le texte de chaque résolution.

► **Onzième résolution**

(Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire, au titre de l'exercice 2021)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice 2021, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2020, Chapitre 3 [Section 3.2.1.5 – Politique de rémunération applicable au Président du Directoire].

► **Douzième résolution**

(Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Michel-Alain Proch, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2021)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce, la politique de rémunération de Monsieur Michel-Alain Proch, membre du Directoire au titre de l'exercice 2021, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2020, Chapitre 3 [Section 3.2.1.8 – Politique de rémunération applicable à Monsieur Michel-Alain Proch, membre du Directoire].

► **Treizième résolution**

(Approbation de la politique de rémunération des autres membres du Directoire, au titre de l'exercice 2021)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce, la politique de rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2021, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2020, Chapitre 3 [Sections 3.2.1.6 – Politique de rémunération applicable à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire et 3.2.1.7 – Politique de rémunération applicable à Monsieur Steve King, membre du Directoire].

► **Approbation du rapport sur les rémunérations au titre de l'exercice 2020**

OBJECTIF

En application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, la 14^e résolution soumet à votre approbation les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce qui figurent dans le Document d'enregistrement universel 2020 Chapitre 3, section 3.2.2.

► **Quatorzième résolution**

(Approbation du rapport sur les rémunérations au titre de l'exercice 2020)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce qui y sont présentées, telles qu'elles figurent dans le Document d'enregistrement universel 2020, Chapitre 3 [Section 3.2.2 – Rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020].

► **Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Maurice Lévy, président du Conseil de surveillance**

OBJECTIF

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, la 15^e résolution a pour objet de recueillir votre approbation sur les éléments de la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance.



OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉOLUTIONS

Les éléments de la rémunération et les avantages soumis à votre approbation figurent dans le Document d'enregistrement universel 2020, Chapitre 3, à la section 3.2.2.2.

► Quinzième résolution

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le Document d'enregistrement universel 2020, Chapitre 3 [Section 3.2.2.2 – Rémunérations versées ou attribuées à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance].

► Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Arthur Sadoun, Président du Directoire

OBJECTIF

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, la 16^e résolution a pour objet de recueillir votre approbation sur les éléments de la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Arthur Sadoun, Président du Directoire.

Les éléments de la rémunération et les avantages soumis à votre approbation figurent dans le Document d'enregistrement universel 2020, Chapitre 3, à la section 3.2.2.4.

► Seizième résolution

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire,

qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le Document d'enregistrement universel 2020, Chapitre 3 [Section 3.2.2.4 – Rémunérations versées ou attribuées à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire].

► Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice aux membres du Directoire (hors le Président)

OBJECTIF

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les 17^e à 19^e résolutions ont pour objet de recueillir votre approbation sur les éléments de la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Jean-Michel Etienne (17^e résolution), Mme Anne-Gabrielle Heilbronner (18^e résolution) et M. Steve King (19^e résolution), membres du Directoire.

Les éléments de la rémunération et les avantages soumis à votre approbation sont indiqués dans le Document d'enregistrement universel 2020, Chapitre 3, aux sections énumérées dans le texte de chaque résolution.

► Dix-septième résolution

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le Document d'enregistrement universel 2020, Chapitre 3 [Section 3.2.2.5 – Rémunérations versées ou attribuées à Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire].

► Dix-huitième résolution

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice 2020 à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce



OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉOLUTIONS

les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le Document d'enregistrement universel 2020, Chapitre 3 [Section 3.2.2.6 – Rémunérations versées ou attribuées à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire].

► Dix-neuvième résolution

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice 2020 à Monsieur Steve King, membre du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Steve King, membre du Directoire, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le Document d'enregistrement universel 2020, Chapitre 3 [Section 3.2.2.7 – Rémunérations versées ou attribuées à Monsieur Steve King, membre du Directoire].

► Achat par la Société de ses propres actions

OBJECTIF

La 20^e résolution vous propose de renouveler, pour une durée de 18 mois, l'autorisation donnée au Directoire l'année dernière en vue de l'achat par la Société de ses propres actions dans la limite de 10 % du capital et pour un prix unitaire maximum d'achat de 85 euros. Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés dans le texte de la résolution. Les rachats sont notamment destinés à couvrir les plans d'attribution ou de cession d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et du Groupe. Cette autorisation se substituerait à l'autorisation donnée par la 20^e résolution de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020.

► Vingtième résolution

(Autorisation à donner au Directoire, pour une durée de dix-huit mois, pour permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et statuant conformément aux dispositions des articles

L. 22-10- 62 et suivants et L. 225-210 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 et suivants du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF »), du Règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014, du Règlement Délégué (UE) n° 2016/1052 du 8 mars 2016 et aux pratiques de marché admises par l'AMF, autorise le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à acheter ou faire acheter des actions 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 S.A. 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 la présente Assemblée statuant dans sa forme extraordinaire, vingtième et unième résolution ci-dessous.

Ce programme serait également destiné à permettre 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.

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



OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société. La Société pourra également conserver les actions achetées et/ou les annuler sous réserve d'une autorisation donnée par l'Assemblée Générale statuant dans sa forme extraordinaire, dans le respect de la réglementation applicable.

Toutefois, le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Les achats d'actions pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- Le nombre d'actions acquises pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 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 la présente Assemblée Générale. Lorsque les actions sont 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 % correspond 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 peut excéder 5 % du capital de la Société.

Le prix unitaire maximal d'achat est 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 six millions trente-six mille huit cent vingt-trois (2 106 036 823) euros, net de frais.

L'Assemblée Générale délègue au Directoire, en cas de modification du nominal des actions de la Société ou en cas d'opérations sur son capital, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'Assemblée Générale donne 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 présente résolution.

L'Assemblée Générale fixe à dix-huit mois à compter de ce jour la durée de cette autorisation.

Cette autorisation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2020 par le vote de sa vingtième résolution.



Objectifs et textes de résolutions

2. de l'Assemblée Générale Extraordinaire

► Annulation par voie de réduction de capital des actions détenues par la Société

OBJECTIF

La 21^e résolution permet de reconduire, pour une période de 26 mois, l'autorisation donnée au Directoire, en 2019, afin qu'il puisse décider de réduire, le cas échéant, le capital social en procédant à l'annulation, dans la limite de 10 % du capital, de tout ou partie des actions de la Société acquises dans le cadre des programmes d'achat d'actions.

Cette nouvelle autorisation se substituerait à celle donnée par la 23^e résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2019.

► Vingt et unième résolution

(Autorisation à consentir au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de réduire le capital par annulation de tout ou partie des actions propres détenues par la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions de l'article L.22-10-62 du Code de commerce, autorise le Directoire à :

- Réduire le capital social de la Société en procédant à l'annulation, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, dans la limite de 10 % du capital social par période de vingt-quatre mois (étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale), de tout ou partie des actions Publicis Groupe S.A. acquises dans le cadre des programmes d'achat d'actions autorisés par l'Assemblée Générale en vertu de l'article L.22-10-62 du Code de commerce, notamment aux termes de la vingtième résolution qui précède, et plus généralement des actions propres détenues par la Société ;
- Imputer la différence entre la valeur d'achat des actions annulées et leur valeur nominale sur tous postes de primes et réserves disponibles de son choix.

L'Assemblée Générale confère au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, tous pouvoirs pour réaliser les opérations de réduction de capital consécutives aux opérations d'annulation autorisées par la présente résolution, en arrêter les modalités et le montant définitif, en constater la réalisation, modifier en conséquence les statuts, et d'une façon générale accomplir tous actes et toutes formalités et faire le nécessaire pour la mise en œuvre de la présente autorisation.

L'Assemblée Générale fixe à vingt-six mois à compter de ce jour la durée de cette autorisation.

Cette autorisation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2019 par le vote de sa vingt-troisième résolution.

► Attribution gratuite d'actions aux salariés et mandataires sociaux

OBJECTIF

La 22^e résolution autorise le Directoire, pour une période de 38 mois, à procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires, existantes ou à émettre, de la Société au profit de bénéficiaires qu'il déterminera conformément à la loi. Le total des actions pouvant être attribuées gratuitement ne pourra pas représenter plus de 3 % du capital de la Société à la date de la décision de leur attribution par le Directoire. L'attribution des actions est conditionnée à au moins deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution. Les attributions d'actions de performance pourront bénéficier aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société, sous condition d'au moins deux conditions de performance mesurées sur trois ans. Le nombre d'actions qui leur sera attribué ne pourra pas excéder 0,3 % du capital social, ce plafond s'imputera sur le plafond de 3 % du capital social susmentionné.

Les attributions gratuites d'actions de performance consenties aux membres du Directoire seront décidées préalablement par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité de rémunération. Le Conseil fixe l'obligation de conservation des titres des dirigeants conformément à l'article L.225-197-111 alinéa 4 du Code de commerce. Actuellement, il est demandé aux membres du Directoire de conserver, pendant toute la durée de leur mandat, 20 % des actions acquises.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de trois ans sans période de conservation obligatoire.

Cette autorisation emporte de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires qui seront émises au fur et à mesure de l'attribution définitive des actions.

► Vingt-deuxième résolution

(Autorisation à donner au Directoire, pour une durée de trente-huit mois, à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur des salariés et/ou mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés du Groupe emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription des actions à émettre)



OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce :

1) Autorise le Directoire à procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires, existantes ou à émettre, de la Société, en une ou plusieurs fois, au profit de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié ou à certains d'entre eux, ou à certaines catégories du personnel, et/ou parmi les dirigeants mandataires sociaux éligibles (au sens de l'article L. 225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce), ou à certains d'entre eux, de la Société ou des sociétés françaises ou étrangères ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

2) Décide que le nombre total des actions de la Société pouvant être attribuées gratuitement au titre de la présente résolution ne pourra pas représenter plus de 3 % du capital social de la Société à la date de la décision de leur attribution par le Directoire ; étant précisé que le Directoire aura le pouvoir de modifier le nombre d'actions attribuées, dans la limite du plafond de 3 % précité, en application d'opérations sur le capital de la Société intervenant durant la période d'acquisition visée en 7) ci-dessous de manière à préserver les droits des bénéficiaires. Il est précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées.

3) Conditionne expressément l'acquisition définitive des actions attribuées en vertu de la présente autorisation, à au moins deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution. Il est précisé que le Directoire pourra, le cas échéant, procéder à une attribution d'actions à l'ensemble des salariés, étant entendu que l'acquisition définitive de ces actions sera soumise à au moins deux conditions de performance.

4) Décide que les attributions d'actions effectuées en vertu de la présente autorisation pourront bénéficier, dans les conditions prévues par la loi, aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société, sous réserve (i) que l'acquisition définitive des actions attribuées soit conditionnée à au moins deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution et mesurées sur une période d'au moins trois ans, et (ii) que les actions attribuées à ces dirigeants ne représenteront pas un pourcentage supérieur à 0,3 % du capital social de la Société, tel que constaté à la date de la décision de l'attribution des actions par le Directoire (sous réserve des éventuels ajustements mentionnés ci-dessus).

5) Les attributions gratuites d'actions consenties aux membres du Directoire seront décidées préalablement par le Conseil de surveillance. Ce dernier fixera l'obligation de conservation

des titres des dirigeants conformément à l'article L. 225-197-1 II alinéa 4 du Code de commerce.

6) Décide que le Directoire pourra, notamment par dérogation à ce qui précède, adapter les conditions de performance à la nouvelle configuration du Groupe dans les cas exceptionnels où le périmètre du Groupe serait affecté de manière significative, modifiant la structure du Groupe, à la suite d'une fusion, d'un changement de contrôle, d'une acquisition ou d'une cession.

7) Décide que l'attribution des actions de la Société à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de trois ans sans période de conservation obligatoire, sauf en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale, auquel cas l'attribution définitive des actions intervient immédiatement. Le Directoire aura la faculté de modifier la durée de la période d'acquisition et de fixer, le cas échéant, une période de conservation, lors de chaque décision d'attribution.

8) Décide que le Directoire pourra procéder, si l'attribution porte sur des actions à émettre, aux augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou de primes d'émission de la Société, pourra fixer les dates de jouissance des actions nouvelles et pourra prélever sur les réserves disponibles ou primes d'émission de la Société, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale à un dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital.

9) Donne tous pouvoirs, dans les limites fixées ci-dessus, au Directoire avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation.

10) Prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des attributions d'actions ordinaires à émettre, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires qui seront émises au fur et à mesure de l'attribution définitive des actions et à tout droit aux actions ordinaires attribuées gratuitement sur le fondement de la présente autorisation.

11) Fixe à trente-huit mois, à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente autorisation.

Le Directoire informera chaque année l'Assemblée Générale des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution, conformément à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce.

Cette autorisation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 par le vote de sa vingt-septième résolution.



► **Augmentations de capital réservées aux salariés**

OBJECTIF

La **23^e résolution** délègue au Directoire, pour 26 mois, la faculté d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise.

La **24^e résolution** délègue au Directoire, pour 18 mois, la faculté d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, et au profit de certaines catégories de bénéficiaires qui ne pourraient pas bénéficier du dispositif prévu à la 23^e résolution, dans le cadre de la mise en œuvre de plans d'actionnariat salarié.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des 23^e et 24^e résolutions ne pourra pas être supérieur à 2,8 millions d'euros (ce plafond est commun aux augmentations de capital visées à ces deux résolutions et s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2) de la 21^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2020).

Les catégories de personnes éligibles à souscrire à de telles augmentations de capital sont définies dans les textes de chaque résolution respective. Le prix de souscription sera fixé dans les conditions légales.

Ces deux nouvelles délégations se substitueront à celles données par les 29^e et 30^e résolutions de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020.

► **Vingt-troisième résolution**

(Délégation de compétence à consentir au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, pour décider l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail et des articles L. 225-129 et suivants, L. 225-138, L. 225-138-1, L. 228-91 et suivants et L. 22-10-49 du Code de commerce :

1) Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, par l'émission

à titre onéreux ou gratuit, d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes, suivant le cas, réservées aux adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne entreprise (ou tout autre plan aux adhérents duquel ou desquels les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) de la Société et des entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3344-1 et suivants du Code du travail.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclues.

2) Décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution ne pourra pas excéder deux millions huit cent mille (2 800 000) euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou en unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies (appréciée au jour de la décision du Directoire, ou de son délégataire, décidant l'augmentation de capital), étant précisé que ce plafond est commun aux augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la vingt-quatrième résolution ci-après.

Il est précisé que :

- À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

- Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la vingt et unième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2020 ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.

3) Décide que le prix d'émission des actions émises en application de la présente délégation ou le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement



OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

et, plus généralement, la transformation de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, ser(a)/ (ont) déterminé(s) dans les conditions fixées aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, par application d'une décote maximum de 20 % sur la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Directoire (ou de 40 % lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans), ou de son délégué, fixant la date d'ouverture de la période de souscription. Toutefois, l'Assemblée Générale autorise le Directoire, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement.

4) Décide que, en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail, le Directoire pourra également décider l'attribution, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émises, le cas échéant, au titre de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues aux articles L. 3332-11, L. 3332-12, L. 3332-13 et L. 3332-19 du Code du travail, et que les caractéristiques des autres titres donnant accès au capital de la Société seront arrêtées par le Directoire dans les conditions fixées par la réglementation applicable.

5) Décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou valeurs mobilières pouvant être émises en application de la présente résolution en faveur des adhérents à un plan d'épargne entreprise, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs à tout droit à l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation.

6) Décide également que, dans les cas où les bénéficiaires n'auraient pas souscrit dans le délai imparti la totalité de l'augmentation de capital, celle-ci ne serait réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites, les actions non souscrites pouvant être proposées à nouveau aux bénéficiaires concernés dans le cadre d'une augmentation de capital ultérieure.

7) Autorise le Directoire, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions aux adhérents à un plan d'épargne entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) telles que prévues par l'article L. 3332-24 du Code du travail, étant précisé que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents à un plan ou plusieurs plans d'épargne entreprise visés au titre de la présente délégation s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant des plafonds visés au paragraphe 2) ci-avant ;

8) Décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

- Fixer les conditions et modalités des augmentations de capital et arrêter les dates, conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution ;
- Fixer les dates d'ouverture et clôture de souscriptions, le prix, la date de jouissance des titres émis, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour leur libération ;
- Arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les bénéficiaires ci-dessus indiqués pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises et bénéficier le cas échéant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital attribuées gratuitement ;
- Décider que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires, adhérents à un plan d'épargne entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables ;
- En cas d'émission de titres de créance, fixer l'ensemble des caractéristiques et modalités de ces titres (notamment leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération) et modifier, pendant la durée de vie de ces titres, les modalités et caractéristiques visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
- Prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
- Déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite des actions ;
- En cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, fixer la nature, le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi que leurs modalités et caractéristiques, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur et notamment choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital aux décotes par rapport au prix d'émission visé ci-dessus, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions ou valeurs mobilières sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités ;
- Constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital qui seront effectivement souscrits et procéder à la modification corrélative des statuts ;
- Imputer, le cas échéant, les frais des augmentations de



OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et, s'il le juge opportun, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;

- D'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités utiles ou nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

L'Assemblée Générale fixe à vingt-six mois à compter de ce jour la durée de cette délégation.

Cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2020 dans sa vingt-neuvième résolution.

► **Vingt-quatrième résolution**

(Délégation de compétence à consentir au Directoire, pour une durée de dix-huit mois, pour décider l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, et au profit de certaines catégories de bénéficiaires, dans le cadre de la mise en œuvre de plans d'actionnariat salarié)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1) Délégué au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il fixera, tant en France qu'à l'étranger, par émission à titre onéreux ou gratuit, d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes, suivant le cas, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance (sans préjudice de la compétence exclusive attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Directoire pour émettre certaines valeurs mobilières composées de titres de créance) réservées aux personnes répondant aux caractéristiques des catégories (ou de l'une des catégories) définies ci-dessous.

2) Décide que le montant nominal maximal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement ou à

terme, en vertu de la présente résolution ne pourra pas excéder deux millions huit cent mille (2 800 000) euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou en unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce plafond est commun aux augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la vingt-troisième résolution ci-avant.

Il est précisé que :

- À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

- Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la vingt et unième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2020 ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.

3) Décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessous le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou valeurs mobilières pouvant être émises en application de la présente résolution, laquelle emporte également renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit et de réserver le droit de les souscrire aux catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes :

a) des salariés et mandataires sociaux, ou à certains d'entre eux, des sociétés du Groupe liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France ; et/ou

b) des organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) ou autres entités françaises ou étrangères, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe ; et/ou

c) tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit des personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe dans la mesure où le recours à la souscription de la personne autorisée conformément à la présente résolution permettrait aux salariés de filiales localisées à l'étranger de bénéficier de



OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

formules d'actionnariat ou d'épargne salariés équivalentes en termes d'avantage économique à celles dont bénéficieraient les autres salariés du Groupe.

Il est précisé que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier.

4) Décide que le prix d'émission de chaque action de la Société sera fixé par le Directoire par application d'une décote maximum de 20 % sur la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Directoire, ou de son délégataire, fixant le prix de souscription de l'augmentation de capital ou, en cas d'augmentation de capital concomitante à une augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne, le prix de souscription de cette augmentation de capital (vingt-troisième résolution ci-dessus). Toutefois, l'Assemblée Générale autorise le Directoire, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement.

5) Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclues.

6) Décide que le Directoire aura tous pouvoirs, y compris celui d'y surseoir, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment aux fins de :

- Fixer la date, le montant des émissions et le prix d'émission des actions nouvelles à émettre ainsi que les autres modalités de l'émission, y compris les délais, les conditions de souscription, la date de jouissance, même rétroactive et le mode de libération des dites actions ;
- Arrêter la liste des bénéficiaires de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein des catégories définies ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions à souscrire par chacun d'eux ;
- Arrêter les dates d'ouverture et de clôture des périodes de souscription ;
- Imputer, le cas échéant, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et, s'il le juge opportun, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
- Déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et prendre toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
- Prendre toutes mesures pour la réalisation des émissions ;
- Constaté la réalisation des augmentations de capital social résultant de la présente résolution et procéder à l'émission des actions et à la modification corrélative des statuts, ainsi que de

procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions ;

- D'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités utiles ou nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

La présente délégation est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale.

Cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2020 dans sa trentième résolution.

► Mise en harmonie des statuts

OBJECTIF

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-65 alinéa 2 du Code de commerce, telles qu'introduites par la loi Sapin 2 (loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique), par la 25^e résolution, il est proposé à l'Assemblée Générale de donner tous pouvoirs au Conseil de surveillance afin de mettre les statuts de la Société en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée Générale Extraordinaire.

► Vingt-cinquième résolution

(Délégation à donner au Conseil de surveillance en vue de mettre en harmonie les statuts de la Société avec les dispositions législatives et réglementaires)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 225-65 alinéa 2 du Code de commerce, donne tous pouvoirs au Conseil de surveillance afin de mettre les statuts de la Société en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée Générale Extraordinaire.



Objectifs et textes des résolutions

1. de l'Assemblée Générale Ordinaire

► Pouvoirs pour les formalités

OBJECTIF

La 26^e résolution permet de donner pouvoirs pour les formalités légales.

► Vingt-sixième résolution

(Pouvoirs pour les formalités)

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour procéder à tous dépôts et formalités de publicité légale et autres qu'il appartiendra.



Principaux chiffres clés et faits marquants

<i>En millions d'euros, à l'exception des données par action et des %</i>	2020	2019	2020 vs. 2019
Données extraites du compte de résultat et du tableau de trésorerie			
Revenu net	9 712	9 800	-0,9 %
Revenu des coûts refacturables	1 076	1 201	-10,4 %
Revenu	10 788	11 001	-1,9 %
Marge opérationnelle avant amortissements	2 158	2 245	-3,9 %
<i>En % du revenu net</i>	22,2 %	22,9 %	-70 bps
Marge opérationnelle	1 558	1 659	-6,1 %
<i>En % du revenu net</i>	16,0 %	16,9 %	-90 bps
Marge opérationnelle hors coûts de transaction ⁽¹⁾	1 558	1 699	-8,3 %
<i>En % du revenu net</i>	16,0 %	17,3 %	-130 pbs
Résultat opérationnel	983	1 267	-22,4 %
Résultat net part du Groupe	576	841	-31,5 %
Bénéfice par action	2,40	3,59	-33,1 %
Bénéfice courant par action, dilué ⁽²⁾	4,27	5,02	-14,9 %
Dividende par action	2,00 ⁽³⁾	1,15	+73,9 %
<i>Free cash flow</i> avant variation du BFR	1 190	1 253	-5,0 %
Données extraites du bilan			
	31 12 2020	31 12 2019	
Total de l'actif	30 161	32 659	-7,6 %
Capitaux propres, part du Groupe	7 182	7 401	-2,9 %
Endettement financier net (trésorerie nette)	833	2 713	-69,3 %

(1) Les coûts de transaction liés à l'acquisition d'Epsilon enregistrés en 2019 s'élèvent à 40 millions d'euros.

(2) Résultat net part du Groupe après élimination des pertes de valeur, des dépenses liées au plan de restructuration 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, des coûts liés au débouclage anticipé de swaps croisés de taux-devises (en 2020), de la réévaluation des earn-out et des frais d'acquisition Epsilon (en 2019), divisé par le nombre moyen d'actions sur une base diluée.

(3) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 mai 2021.



Environnement macroéconomique

En 2020, l'économie mondiale a subi un choc totalement inédit : la pandémie de Covid-19 qui a causé l'arrêt volontaire des économies pour lutter contre la propagation du virus. Il apparaît que les effets économiques de cette pandémie se feront sentir encore en 2021. En effet, une seconde vague épidémique, qui s'est manifestée à la fin de l'automne, a nécessité des mesures de confinement parfois dures, notamment au Royaume-Uni et en Allemagne. L'annonce de la découverte de deux vaccins permet d'envisager une fin de la crise sanitaire, mais pas avant au moins six mois, en raison du temps nécessaire à la vaccination de masse et à l'atteinte de l'immunité collective. La contraction du PIB mondial en 2020 devrait être de -3 à -4 % selon les prévisions actuelles (-3,2 % selon le consensus, -4,4 % selon le FMI). Le bilan économique 2020 est particulièrement différencié selon les pays. Il dépend de multiples facteurs : la virulence de la pandémie, les caractéristiques sanitaires et culturelles initiales, le type de confinement décidé, et les mesures de soutien monétaires et gouvernementales au bénéfice des ménages et des entreprises. Ainsi, la Chine est le seul grand pays à avoir connu une progression de son PIB en 2020 (+2 % selon le consensus), alors que la Grande-Bretagne a payé le plus lourd tribut (-11,1 %). Les USA ont limité la baisse d'activité, (-3,6 %) en raison d'un confinement moins généralisé et moins strict qu'en Europe, et de mesures de soutien monétaire et gouvernementales particulièrement vigoureuses. L'Allemagne a réussi à limiter la baisse de son PIB à -5,6 %, mais la France (-9,3 %) et l'Italie (-9,1 %) paient un lourd tribut. Comme en 2019, la politique protectionniste des USA et les incertitudes du Brexit ont contribué aussi à la faiblesse de l'activité. Après une chute initiale considérable, le cours du pétrole a remonté progressivement pour terminer l'année en repli significatif. Les taux d'intérêt souverains européens sont restés très bas tout au long de l'année 2020 : les taux allemand et français ont été négatifs toute l'année.

Aux États-Unis, la baisse du PIB a été relativement limitée ; ses mesures sont très différenciées selon que l'on retient les prévisions du FMI (-4,3 %), de la Fed (-2,4 %) ou du consensus des économistes Factset relevé le 7 janvier 2020 (-3,6 %). De telles divergences traduisent la spécificité de cette crise économique : contrairement à une récession « classique », l'activité économique a été arrêtée volontairement par les autorités publiques, pour stopper la propagation très rapide de l'épidémie. Aux USA, les mesures de confinement ont été prises moins rapidement et ont été souvent moins strictes qu'en Europe, notamment en raison de pouvoir des collectivités locales (États, comtés et communes), mais on a bien assisté à un arrêt puis un redémarrage de l'activité dans les centres de production les plus importants, comme New York qui a été particulièrement touchée. Le nombre total de salariés non agricoles du secteur privé est ainsi passé de 152 millions en février 2020, à 130 millions fin avril, pour revenir à 142 millions au 31 décembre. L'économie américaine a relativement bien résisté grâce au plan de soutien public

décidé très rapidement courant mars, et aux mesures prises par la banque centrale qui est très tôt intervenue sur les marchés pour éviter que la crise sanitaire et économique se double d'une crise financière. Les mesures publiques sous forme de transfert direct, de garanties ou de report de taxes sont estimées à 2 900 milliards de dollars, soit 13 % du PIB, ce qui est considérable. Au total, la contrepartie de ces mesures de soutien est un déficit public qui devrait représenter un record de 18 % du PIB (estimations).

L'économie européenne a été très affectée par la pandémie de Covid-19. La chute du PIB a été quasiment deux fois supérieure à la contraction du PIB américain. En zone euro, l'Italie (la première touchée par la crise sanitaire) et la France ont subi une chute d'activité de l'ordre de 9 %. La baisse d'activité la plus importante concerne l'Espagne (-11 %). En revanche, l'économie allemande a mieux résisté, puisque la baisse de PIB est limitée à -5,6 %. Les décisions de confinement ont été prises rapidement, ce qui a causé au deuxième trimestre des chutes d'activité parfois impressionnantes. Les mesures de soutien ont été à la hauteur de la crise, puisque entre garanties, aides directes et report d'échéance, l'effort des gouvernements a atteint entre 10,7 % du PIB en Espagne, et jusqu'à 46 % en Allemagne, qui a de ce point de vue été la plus volontariste. En parallèle, la BCE a annoncé des mesures d'exception, et notamment le lancement d'un nouveau dispositif de politique monétaire non conventionnelle (achats d'actifs sur le marché), le PEPP, qui a été porté à 1 850 milliards d'euros, soit près de 10 % du PIB de la zone euro. Cette politique monétaire très active a permis au taux de revenir à des niveaux très bas après une hausse observée au mois de mars, au plus fort de la crise. La reprise de l'activité à partir de l'été a été impressionnante, mais a été contrariée par la deuxième vague épidémique qui s'est manifestée pendant l'automne. De nouvelles mesures de confinement ont été décidées en novembre et décembre, notamment en Allemagne qui semble rencontrer plus de difficultés à contrôler l'épidémie pendant l'hiver, que pendant le printemps 2020. L'hypothèse d'une nouvelle contraction d'activité outre-Rhin est désormais plausible. Dans ce contexte, l'inflation est restée sous contrôle, sous 1 % dans la zone euro.

C'est la Grande-Bretagne qui a subi la plus forte baisse d'activité en 2020, avec -11,1 %. Le déni initial des politiques s'est traduit par un retard dans le confinement, qui a été donc moins efficace d'un point de vue sanitaire et a coûté cher en termes économiques. De plus, il semble que l'incertitude liée aux négociations tendues avec l'Union européenne sur les conditions du Brexit ait eu un impact économique défavorable. Comme partout ailleurs, la banque centrale a mis en œuvre une politique monétaire très expansionniste, fondée sur la monétisation de la dette publique : l'État britannique a désormais un compte ouvert à la banque centrale, ce qui lui permet de se financer directement.



L'économie japonaise a connu une baisse d'activité limitée à 5,3 %. La rigueur et l'efficacité des mesures sanitaires prises ont permis de mieux contrôler l'épidémie au premier semestre, et de limiter son impact économique. Par ailleurs, sa forte dépendance de la Chine et de la zone asiatique en général a été un atout pour compenser le choc de l'arrêt du printemps.

Seule la Chine a connu une hausse de son PIB en 2020 : + 2 %. Il apparaît que le système en place a permis de mettre en œuvre des mesures sanitaires particulièrement strictes mais efficaces, puisqu'en fin d'année l'épidémie semblait totalement éradiquée. Par ailleurs, l'économie chinoise a bénéficié au second semestre de la demande des pays développés, qui ont dû arrêter plus longtemps leur appareil productif. L'excédent commercial chinois a ainsi atteint un record en 2020 et a contribué à limiter l'impact de la crise sanitaire qui a été subi essentiellement au premier trimestre.

Le cours du pétrole a suivi les évolutions de la conjoncture économique. Sa baisse a été amplifiée au premier trimestre par la mésentente entre Arabie Saoudite et Russie sur la limitation de leur production. Le rebond à partir de la mi-mars a ensuite permis au cours du pétrole de dépasser le seuil de 50 dollars en fin d'année, mais il demeure en retrait sur un an.

Prévisions de l'évolution des dépenses publicitaires

Dans ce contexte, les prévisions de progression des dépenses publicitaires ont été actualisées plusieurs fois au cours de l'année 2020 pour prendre en compte les évolutions de la crise sanitaire. Au deuxième trimestre, Zenith estimait ainsi que les dépenses publicitaires en 2020 seraient en baisse de 9,1 %, à peu près en ligne avec l'évolution observée lors de la crise précédente de 2009. Les dernières prévisions de Zenith, communiquées en décembre 2020, ont fait état d'une baisse attendue de 7,5 % pour l'année, soit mieux qu'anticipé initialement. Zenith estime ainsi que le choc des dépenses publicitaires traditionnelles a été partiellement compensé par la croissance du digital, elle-même portée par le fort développement de l'e-commerce. En 2020, la part du digital est estimée à 52 % des dépenses publicitaires, une évolution significative par rapport aux 48 % de 2019. Les dépenses sur le digital dépassent ainsi pour la première fois l'ensemble des dépenses sur les autres canaux.

Chiffres clés de Publicis Groupe

La révolution numérique produit des bouleversements majeurs dans la relation avec les médias et les consommateurs mais elle offre de nombreuses opportunités de croissance pour Publicis Groupe et ses clients. Dans ce contexte, Publicis

Groupe accélère sa transformation et ambitionne d'être le partenaire indispensable de ses clients dans leur transformation marketing et opérationnelle. Ce glissement vers le digital et le besoin de transformation des clients ont été exacerbés par la crise sanitaire liée à la Covid-19.

Dans un contexte difficile, le Groupe a pris les mesures nécessaires pour relancer la croissance organique, tout en conservant la solidité de sa marge opérationnelle et sa capacité de génération de *cash flows*. La réorganisation annoncée en décembre 2015 et visant à mettre en œuvre une structure de coûts plus efficace, a été complétée en 2019 par la mise en place d'un plan de retour à la croissance organique en quatre étapes. Ainsi, le Groupe a acquis et intégré Epsilon, a renouvelé le Management et repositionné les opérations de Publicis Sapient vers la transformation des entreprises, au travers des expertises métier, a finalisé son modèle-pays pour faciliter la *cross-fertilization* dans toutes ses expertises. Dans le même temps, le Groupe continue de promouvoir une nouvelle génération de leaders à des positions stratégiques.

2020 a constitué une année pivot pour Publicis Groupe qui a mis en place les mesures nécessaires pour assurer la sécurité de ses collaborateurs et être un partenaire stratégique pour ses clients afin de réduire l'impact de la crise. En premier lieu, en préservant la force de ses collaborateurs, en mettant l'accent sur leur sécurité et leur bien-être psychologique, en réinventant les moyens de travailler ensemble, et en accélérant son agenda Diversité, Égalité et Inclusion. En deuxième lieu, en contribuant au succès de ses clients dans un monde dominé par les plateformes, en leur apportant de véritables identités, une création disruptive, des médias intelligents et des canaux directs vers leurs consommateurs, afin d'assurer leur croissance et celle du Groupe. Et en troisième lieu, en continuant à améliorer son efficacité, tirant parti de sa structure unique pour maintenir les meilleurs ratios financiers.

Le revenu net du Groupe est de 9 712 millions d'euros en 2020 et se compare à 9 800 millions en 2019, en diminution de 0,9 %. La croissance organique est de -6,3 % en 2020.

La marge opérationnelle ressort à 1 558 millions d'euros, en baisse de 6,1 %, résultant en un taux de marge opérationnelle de 16,0 %, en baisse de 90 points de base par rapport à 2019. Hors coûts de transaction liés à Epsilon en 2019, la marge diminue de 8,3 %.

Le résultat net du Groupe en 2020 s'établit à 576 millions d'euros à comparer à 841 millions d'euros en 2019.

Le résultat net courant (tel que défini dans la note 10 des comptes consolidés annuels) s'établit à 1 034 millions d'euros, par rapport à 1 188 millions d'euros en 2019. Le résultat net courant dilué par action s'élève à 4,27 euros, en baisse de 14,9 % par rapport à celui de 2019.



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Au 31 décembre 2020, le bilan fait ressortir un endettement financier net de 833 millions d'euros qui se compare à une dette de 2 713 millions d'euros au 31 décembre 2019. L'endettement financier net moyen s'établit à 3 286 millions d'euros en 2020 ; il s'élevait à 2 375 millions d'euros en 2019.

Le dividende qui sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 mai 2021 est de 2,00 euros par action. Rapporté au bénéfice net par action courant dilué, il représente un taux de distribution de 46,8 %, au-dessus du niveau constaté avant la pandémie. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale, la mise en paiement du dividende en numéraire ou en actions, sur option des porteurs, se fera le 6 juillet 2021.

Politique RSE du Groupe

Dans le contexte de poursuite de la pandémie Covid-19, continuer de protéger tous les salariés du Groupe, en suivant les consignes sanitaires de chaque pays et les gestes barrières recommandés, est resté la priorité numéro 1 durant toute l'année. Si en mars 2020, 95 % de la totalité des salariés du Groupe ont basculé en télétravail en quelques jours, au second semestre certains des salariés ont pu commencer à revenir au bureau lorsque les conditions sanitaires locales le permettaient et sous certaines conditions. Dans la plupart des pays, le travail à domicile a continué ces derniers mois, et se poursuit en 2021.

Un redéploiement des talents et des expertises a été opéré avec beaucoup de souplesse et rapidité afin de permettre aux équipes moins occupées durant cette période de venir en renfort auprès de celles qui se sont retrouvées très sollicitées par leurs clients, permettant ainsi une préservation des emplois en interne.

Les équipes RH et Talent ont renforcé l'extension de programmes virtuels destinés à apporter un appui ou de l'aide aux salariés, qu'il s'agisse de nouvelles offres dans les *Employees' Assistance Program (EAPs)* sur les questions médicales (consultation facilitée et gratuite auprès de médecins ou spécialistes...), ou de partenariats avec des sportifs pour encourager la pratique à domicile, ou l'accès plus large à des applications spécialisées dans le bien-être, la remise en forme physique et mentale, le yoga ou la méditation. Une attention de chaque pays a porté sur la santé mentale afin d'aider les salariés souffrant d'isolement.

Marcel a joué un rôle clé dans l'accompagnement des salariés, et la plateforme accueille désormais plusieurs grandes communautés internes professionnelles dynamiques.

En termes de formation, cette période singulière a aussi été l'occasion pour un très grand nombre de salariés de découvrir la richesse de Marcel Classes et d'accéder 24/7 aux 30 000 modules accessibles en ligne, dont certains sont certifiants, et un grand nombre est réalisé en partenariat avec

des tiers experts. Marcel est désormais accessible à tous les salariés du Groupe.

Un séminaire interne virtuel rassemblant tous les collaborateurs du Groupe a été organisé en décembre 2020 afin de faire le point sur cette année singulière et de se projeter sur 2021. Jusqu'à 60 000 salariés se sont connectés pour suivre les trois jours d'évènement sur Marcel, avec des sessions en direct depuis Paris, Londres et New York et une réalisation assurée par Publicis Live. Ces trois jours ont permis d'entendre des personnalités extérieures inspirantes, de partager les grandes orientations du Groupe, et chaque jour, d'avoir une séance de questions-réponses en direct. Le séminaire a été animé par le Président du Directoire du Groupe Arthur Sadoun avec des membres du Comité de management, et avec la participation de jeunes talents et de futurs leaders du Groupe.

Progresser sur les questions d'égalité et d'inclusion, de lutte contre le racisme et pour la justice sociale s'est imposé en écho au mouvement *Black Lives Matter*, plusieurs pays ayant initié leur propre plan d'action dans le prolongement de celui mis en place aux États-Unis. Au Royaume-Uni, en France, en Inde, les dirigeants locaux ont pris des engagements forts, avec des points réguliers sur l'avancement des actions associant largement les salariés. Au niveau du Groupe, le nouveau *DE&I Working group* interne rassemblant les responsables de la diversité dans le monde, sous la supervision de la Secrétaire général, a démarré ses travaux en vue d'une politique Groupe renforcée et centrée sur quelques objectifs communs et plus ambitieux.

Le *Global Meeting du Women's Forum for the Economy and the Society* qui se tient chaque année à Paris, s'est déroulé dans un format virtuel en novembre, réunissant plus de 10 000 participants durant trois jours avec une cinquantaine de partenaires. Dans le contexte de crise mondiale, le *Women's Forum* a lancé un appel à l'action pour une relance inclusive, à destination des Leaders du G7 et axé sur sept thèmes clés où la contribution des femmes est essentielle pour une croissance durable.

Le contexte bouleversé de l'année 2020 a été l'occasion pour les équipes de partager avec leurs clients de nombreuses études réalisées par les agences auprès de groupes de citoyens-consommateurs sur l'impact de cette crise. Ces derniers ont témoigné d'aspirations plus nettes autour des enjeux de durabilité et soutenabilité ; ils ont formulé des attentes de changements majeurs, se montrant plus exigeants à l'égard des entreprises et des marques sur leur stratégie RSE et plus volontaires pour agir eux-mêmes à leur échelle et sur leur territoire au quotidien. Pour accompagner ces transformations, les agences doivent elles-mêmes progresser sur différents sujets. À titre d'exemple, Publicis France est devenu le premier réseau d'agences labellisées « RSE Actives » de l'interprofession française (AACC) en partenariat avec l'Afnor, avec huit agences certifiées.



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Vis-à-vis de la Société, avec la pandémie, les agences du Groupe se sont concentrées sur quelques causes d'intérêt général à travers des campagnes ou projets *pro bono* et beaucoup d'actions de bénévolat.

En matière de lutte contre le dérèglement climatique, début 2021, le Groupe a vu ses nouveaux objectifs pour 2030 validés par *Science Based Targets initiative (SBTi)* (les objectifs 2020 ayant déjà été atteints dès 2019). Le Groupe a choisi de s'aligner avec l'Accord de Paris et le scénario à 1,5° ; le plan d'action repose sur 3 éléments : d'une part, la réduction drastique de tous les impacts (-47 % pour les scopes 1&2 et -14 % pour le scope 3), d'autre part, le recours à 100 % d'énergies renouvelables avant 2030, enfin, en tout dernier ressort, le recours à la compensation carbone pour les impacts incompressibles, l'objectif étant la neutralité carbone (*Net Zero*) du Groupe avant 2030.

L'outil propriétaire d'évaluation des impacts des campagnes et projets clients A.L.I.C.E (*Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions*) sera progressivement déployé dans tous les pays en 2021 permettant une plus large sensibilisation interne et la possibilité de choisir avec les clients des solutions permettant de limiter les émissions carbone.

En direction des fournisseurs, en complément des évaluations RSE externes, le Groupe s'est doté d'une plateforme d'auto-évaluation RSE avec P.A.S.S (*Publicis Groupe Providers' Platform for a self-Assessment for a Sustainable Supply chain*) permettant de suivre leurs engagements en faveur de la réduction de leurs impacts sociaux, sociétaux et environnementaux.

Les actions du Groupe et des agences en matière de RSE sont publiquement accessibles dans la section RSE du site du Groupe et les données sont synthétisées dans la partie *CSR Smart data*. <https://publicisgroupe-csr-smart-data.com/fr/links>

Acquisitions et cessions

Il n'y a pas eu de transactions significatives sur la période.

Le Groupe a réalisé la cession de Matomy Media Groupe au cours de l'exercice 2020, dont il détenait 24,9 % (société mise en équivalence).

Analyse des résultats consolidés

Revenu net

Le revenu net de Publicis Groupe en 2020 est de 9 712 millions d'euros, en baisse de 0,9 % par rapport à 9 800 millions d'euros en 2019. Les variations de taux de change ont un effet négatif

de 219 millions d'euros. Les acquisitions (nettes de cessions) ont contribué pour 729 millions d'euros sur le revenu net, la majeure partie étant liée à l'acquisition d'Epsilon.

L'année 2020 a été dans son ensemble impactée par les effets de la pandémie de la Covid-19, qui s'est étendue à partir du mois de mars. Grâce à sa transformation, le Groupe a enregistré une performance résiliente, avec une croissance organique de -6,3 %, qui a été notamment portée par ses activités aux États-Unis (croissance organique de -2,0 %).

La pandémie a commencé à avoir un impact à la fin du premier trimestre, ce qui a entraîné un point bas en termes de croissance organique au deuxième trimestre (-13,0 %) à la suite des mesures de confinement mises en place par les gouvernements dans différentes zones géographiques. La croissance organique s'est ensuite établie à -5,6 % puis -3,9 % aux troisième et quatrième trimestres respectivement. L'activité a ainsi continué à être affectée par la crise, tout en témoignant cependant d'une amélioration.

Tout au long de l'année, les investissements de longue date du Groupe dans la *data* et la technologie, son organisation pays et sa plateforme Marcel lui ont permis de contenir la baisse du revenu liée à la crise, en capturant l'évolution des dépenses de ses clients vers les canaux digitaux, le e-commerce et le *direct-to-consumer*.

Marge opérationnelle et résultat opérationnel

L'EBITDA s'établit à 2 158 millions d'euros en 2020, contre 2 245 millions d'euros en 2019, soit une baisse de 3,9 %. L'impact du plan de réduction de coûts annoncé en avril s'est établi à 467 millions d'euros sur l'année, sur une base de coûts comparable et hors coûts d'acquisition d'Epsilon. Le taux de marge EBITDA ressort à 22,2 % du revenu net (22,9 % en 2019).

Les charges de personnel atteignent 6 242 millions d'euros au 31 décembre 2020, en hausse de 2,8 % par rapport à 6 073 millions d'euros en 2019. Cette hausse inclut l'impact mécanique lié à la consolidation d'Epsilon, effective depuis juillet 2019, qui a continué à avoir un effet au premier semestre 2020. Elle a été partiellement compensée par les effets des mesures de réduction des coûts prises par le Groupe. En pourcentage du revenu net, les charges de personnel atteignent 64,3 % sur l'année, contre 62,0 % en 2019. Les coûts fixes de personnel de 5 457 millions d'euros représentent 56,2 % du revenu net contre 54,6 % en 2019. Malgré la consolidation d'Epsilon au premier semestre, les coûts fixes de personnel n'ont augmenté que de 104 millions d'euros sur l'année, grâce aux mesures prises par le Groupe comme le gel des embauches, la pause dans les promotions internes ou la réduction de la semaine de travail. Par ailleurs, le Groupe a décidé de limiter le recours aux *free lances*.

En conséquence, le coût des *free-lances* a diminué de 70 millions d'euros en 2020, et représente 278 millions d'euros. Les coûts de restructuration atteignent 175 millions d'euros



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

sur l'année (116 millions d'euros en 2019), reflétant les charges supplémentaires liées au plan de réduction des coûts.

Les autres charges opérationnelles (hors amortissements) sont de 2 388 millions d'euros et se comparent à 2 683 millions d'euros en 2019. Ce poste représente 24,6 % du revenu net à comparer à 27,4 % en 2019, ce qui implique que les mesures de réduction des coûts font plus que compenser l'impact défavorable de la structure des coûts d'Epsilon sur ce ratio. Le Groupe a pu réaliser des économies significatives sur ce poste en 2020, grâce aux actions menées dans le cadre du plan de réduction des coûts, et grâce à certaines dépenses qui ont été réduites de manière drastique pendant les périodes de confinement. Cela a notamment été le cas pour les dépenses liées aux voyages, aux recrutements et aux séminaires.

La dotation aux amortissements est de 600 millions d'euros en 2020, en hausse de +2,4 % par rapport à 2019. La hausse est principalement imputable à l'intégration d'Epsilon.

La marge opérationnelle s'élève à 1 558 millions d'euros au 31 décembre 2020, en baisse de 6,1 % par rapport au 31 décembre 2019. Le taux de marge opérationnelle ressort ainsi à 16,0 %, en baisse de 90 points de base par rapport à 16,9 % en 2019. En excluant les coûts d'acquisition d'Epsilon en 2019, le taux de marge opérationnelle est en baisse de 130 points de base. Ceci résulte de la baisse de la croissance organique du Groupe, engendrée par la crise de la Covid-19, toutefois partiellement compensée par une réduction de 5,4 % de la base de coûts en comparable et à taux de change constants.

Les taux de marge opérationnelle par grande zone géographique reflètent les défis auxquels ont été confrontées les régions dans le contexte de pandémie mondiale en 2020. Les taux de marge opérationnelle s'élèvent à 10,2 % pour l'Europe, 18,6 % pour l'Amérique du Nord, 18,2 % pour l'Asie-Pacifique, 10,4 % pour l'Amérique latine et 5,8 % pour la région Afrique/Moyen-Orient.

Les amortissements sur immobilisations incorporelles liées aux acquisitions sont de 339 millions d'euros sur l'année, contre 204 millions d'euros en 2019. Cette augmentation est liée à un effet année pleine sur les amortissements des actifs incorporels Epsilon et des marques, ces actifs ayant commencé à être amortis à partir du 1^{er} juillet 2019. Les pertes de valeur s'élèvent à 241 millions d'euros, dont 226 millions d'euros liés au plan de consolidation immobilière « *All in One* », qui amène une réduction du nombre de sites, tout en permettant une meilleure collaboration entre les équipes. En 2019, la perte de valeur s'élevait à 209 millions d'euros (dont 127 millions d'euros liés au plan « *All in One* »). Les autres charges et produits non courants représentent un produit de 5 millions d'euros au 31 décembre 2020, contre un produit de 21 millions d'euros en 2019.

Le résultat opérationnel s'élève à 983 millions d'euros sur l'année, contre 1 267 millions d'euros en 2019.

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 198 millions d'euros en 2020, contre une charge de 91 millions d'euros l'année dernière. La charge (nette de produits) sur l'endettement financier net est de 103 millions d'euros sur l'année, incluant 143 millions d'euros d'intérêts sur la dette nette. En 2019, l'endettement financier net avait généré une charge nette de 25 millions d'euros. Les autres charges et produits financiers représentent une charge de 95 millions d'euros, et comprennent notamment 77 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives et 16 millions d'euros de coûts liés au débouclage anticipé de *swaps* croisés de taux-devises. Les autres charges et produits financiers représentaient une charge de 66 millions d'euros au 31 décembre 2019, incluant une charge de 70 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives.

La réévaluation des *earn-outs* se traduit par une charge de 17 millions d'euros à comparer à une charge de 22 millions d'euros en 2019.

La charge d'impôt est de 196 millions d'euros au 31 décembre 2020, correspondant à un taux d'impôt effectif sur l'année de 24,7 %, contre 305 millions d'euros l'année dernière, qui correspondait à un taux d'impôt effectif sur l'année de 25,0 %.

La quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence est une perte de 1 million d'euros sur l'année, à comparer à une perte de 5 millions d'euros l'année précédente. La part des intérêts minoritaires dans le résultat du Groupe est un produit de 5 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre une perte de 3 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Au total, le résultat net part du Groupe est de 576 millions d'euros en 2020 contre 841 millions d'euros en 2019.

Situation financière et trésorerie

Free cash flow

Le *Free cash flow*, avant variation du besoin en fonds de roulement, est en baisse de 5,0 %, à 1 190 millions d'euros par rapport à 2019. Les intérêts financiers incluent notamment les intérêts relatifs à la dette d'acquisition d'Epsilon. Les impôts payés sont de 293 millions d'euros, en baisse comparé à 349 millions d'euros en 2019. Les investissements nets en immobilisations sont en baisse de 70 millions d'euros. Le Groupe a été très sélectif dans sa politique d'investissement, favorisant les dépenses informatiques, notamment dans le cadre des initiatives de travail à distance prises en 2020.



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

La variation du besoin en fonds de roulement est positive et s'établit à 1 047 millions d'euros contre 394 millions d'euros en 2019. Le Groupe a fait preuve d'une grande rigueur dans la gestion de son besoin en fonds de roulement depuis le début de la crise jusqu'à la fin de l'année. Certains facteurs ont eu un impact sur la fin d'année : le mix des activités, un taux de recouvrement plus important, ainsi que certains éléments qui ont eu un impact significatif sur le besoin en fonds de roulement non opérationnel tels que des provisions pour restructuration, ainsi que l'augmentation des provisions pour bonus. De plus, certains gouvernements, comme aux États-Unis, ont différé le paiement des charges sociales pour aider les entreprises à faire face à la crise de la Covid-19.

Capitaux propres et endettement net

Les capitaux propres consolidés part du Groupe sont passés de 7 401 millions d'euros au 31 décembre 2019 à 7 182 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les intérêts minoritaires sont négatifs à hauteur de 22 millions d'euros, contre 9 millions au 31 décembre 2019.

L'endettement financier net s'établit à 833 millions d'euros au 31 décembre 2020, à comparer à 2 713 millions d'euros au 31 décembre 2019.

La dette nette moyenne du Groupe sur l'année s'élève à 3 286 millions d'euros contre 2 375 millions d'euros en 2019. L'augmentation de la dette nette moyenne du Groupe résulte principalement de l'acquisition d'Epsilon pour un montant de 4,5 milliards de dollars le 1^{er} juillet 2019.

Au total, la position de trésorerie du Groupe nette des soldes créditeurs de banques a augmenté de 290 millions d'euros au cours de l'exercice, contre une augmentation de 215 millions d'euros l'année précédente.

En incluant les lignes de crédit qui peuvent être tirées rapidement, la liquidité disponible pour le Groupe s'établit à 6 306 millions d'euros au 31 décembre 2020, contre 6 045 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Publicis Groupe S.A. (Société mère du Groupe)

Le chiffre d'affaires de Publicis Groupe est composé exclusivement de loyers immobiliers et d'honoraires pour services d'assistance aux filiales du Groupe.

Le total des produits d'exploitation s'est élevé à 61 millions d'euros en 2020, contre 54 millions en 2019. 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 25 millions d'euros (contre 27 millions en 2019) et des refacturations et autres produits pour 36 millions d'euros (contre 27 millions en 2019).

Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à 58 millions d'euros en 2020 contre 53 millions d'euros l'année précédente.

Les produits financiers s'établissent à 184 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 277 millions d'euros l'année précédente. Cette diminution est principalement liée à des dividendes perçus moins importants (106 millions d'euros en 2020, contre 203 millions d'euros en 2019).

Les charges financières s'élèvent à 128 millions d'euros en 2020 contre 104 millions d'euros l'année précédente. En 2020, elles incluent les charges d'intérêt sur le tirage de la ligne de crédit syndiqué à hauteur de la totalité, soit 2,2 milliards de dollars, de fin mars à fin juin puis 1,1 milliard de dollars jusqu'à fin septembre, et le coût du débouclage anticipé de *swaps* croisés de taux-change pour 16 millions d'euros.

Le résultat courant avant impôt est un produit de 59 millions d'euros pour l'année 2020 contre 174 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Après prise en compte d'un gain d'impôt net de 5 millions d'euros (14 millions d'euros en 2019) provenant de l'intégration fiscale française, le résultat net de Publicis Groupe, société mère du Groupe, ressort en bénéficiaire de 64 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 188 millions au 31 décembre 2019.

Changement au Directoire

Le 25 novembre 2020, Publicis Groupe a annoncé la nomination de Michel-Alain Proch en tant que Directeur Financier du Groupe, membre du Directoire en remplacement de Jean-Michel Etienne.

Michel-Alain Proch a rejoint le Groupe le 18 janvier 2021 et a repris les fonctions opérationnelles de Directeur financier dans l'ensemble du périmètre de Jean-Michel Etienne après l'arrêté et la présentation des comptes de l'exercice 2020 le 3 février.

Jean-Michel Etienne restera dans le Groupe jusqu'à l'été 2021, en qualité de Conseiller spécial du Président du Directoire et supervisera des services centraux et notamment Re:Sources.

Michel-Alain Proch a 25 années d'expérience en finance, stratégie, intégration et transformation acquises au sein de grands groupes technologiques. Il a été nommé 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 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.

Revenu du premier trimestre 2021

Le 15 avril 2021, Publicis a publié son revenu pour le premier trimestre 2021.

Dans un environnement toujours difficile, Publicis a renoué avec la croissance, avec une croissance organique solide à +2,8 % au premier trimestre, tirée par la performance aux États-Unis et en Asie. En publié, le revenu net s'établit à 2 392 millions d'euros, en baisse de 3,6 % comparé à 2 481 millions d'euros en 2020, en prenant en compte les effets négatifs de la variation des taux de change à hauteur de 151 millions d'euros.

Le revenu net en Amérique du Nord est en hausse de 4,7 % en organique, avec notamment +5,1 % aux États-Unis, en amélioration séquentielle et en croissance pour le deuxième trimestre consécutif. Cette performance est due à la fois à une reprise économique plus rapide que prévu dans le pays, combinée à la force du modèle du Groupe qui a permis de capturer l'évolution de l'investissement des clients vers le digital, le e-commerce et le *direct-to-consumer*. Publicis Sapient y est en hausse de 11,2 %, bénéficiant du pipeline encourageant qui a commencé à se redresser au troisième trimestre 2020. Epsilon y est en croissance pour le deuxième trimestre consécutif, à +4,7 %.

L'Europe s'améliore de manière séquentielle, avec une croissance organique au premier trimestre en légère baisse à -1,8 %. Elle s'établit à +2,8 % en excluant Mediatransports et le Drugstore. La France et l'Allemagne retrouvent une croissance positive à respectivement +4,9 % et +6,0 %, mais les confinements dans la région ont continué à peser sur certains des pays de la zone.

En Asie, le Groupe a enregistré une accélération de sa croissance organique à +5,7 % ce trimestre. La Chine, qui commence à bénéficier de la série de gains de budgets de ces dix-huit derniers mois, renoue avec la croissance à +3 % en organique.

La région Moyen-Orient et Afrique a enregistré une baisse de -11,0 % en organique. L'Amérique latine a enregistré un revenu net en hausse de 7,7 % en organique, avec notamment un Brésil globalement stable.

Le Groupe a également fait un point sur sa situation financière. Au 31 mars 2021, la dette nette s'élevait à 1,866 milliards d'euros, contre 833 millions à la fin de l'année 2020, reflétant la saisonnalité de l'activité. L'endettement net moyen du Groupe s'est élevé à 1 497 millions d'euros au premier trimestre 2021, contre 3 486 millions d'euros au premier trimestre 2020. La position de liquidité du Groupe reste très solide, à 5,1 milliards d'euros, en amélioration d'environ 400 millions d'euros par rapport aux 4,7 milliards enregistrés il y a un an.

Perspectives

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 premier trimestre marque un début d'année meilleur que prévu. Concernant le deuxième trimestre, le Groupe estime pouvoir recouvrer entre 60 % et 80 % de la baisse de revenu enregistrée au même trimestre en 2020. Cela implique une croissance organique comprise entre 8 % et 10 %, en faisant l'hypothèse que les conditions sanitaires ne se détériorent pas davantage. La crise n'étant pas terminée, le manque de visibilité ne permet toujours pas de donner de prévision sur le revenu pour l'année 2021. Comme annoncé lors des résultats annuels 2020, le Groupe actualisera ses perspectives en juillet lors de la publication de ses résultats semestriels, lorsque la visibilité sur l'évolution de la situation sanitaire et économique se sera améliorée.

Dans le même temps, le Groupe continuera à gérer attentivement sa base de coûts et sa trésorerie, tout en préservant son agilité et en investissant dans la croissance future, lui permettant de confirmer ses objectifs de marge et de trésorerie fixés pour l'année.

Pour 2021, le Groupe confirme une amélioration de son taux de marge opérationnelle jusqu'à 50 points de base, lui permettant de consolider la bonne performance réalisée en 2020.

Le Groupe confirme également que son *Free Cash Flow* avant variation du besoin en fonds de roulement devrait être d'environ 1,2 milliard d'euros en 2021, contribuant ainsi à son désendettement.



Notes

A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for taking notes.





PUBLICIS GROUPE S.A.

Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance
au capital de 99 107 615,20 €
Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris - France
Tél. : +33(0)1 44 43 70 00
542 080 601 RCS Paris, SIRET 542 080 601 00017, APE 7010Z



**PUBLICIS
GROUPE**