



COMPTES CONSOLIDÉS

EXERCICE 2025





SOMMAIRE

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ 3

**ÉTAT DE RÉSULTAT GLOBAL
CONSOLIDÉ 4**

BILAN CONSOLIDÉ 5

**TABLEAU DES FLUX DE
TRÉSORERIE CONSOLIDÉS 6**

**TABLEAU DE VARIATION DES
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS 7**

**NOTES ANNEXES AUX COMPTES
CONSOLIDÉS 8**

1. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024
Revenu net ⁽¹⁾	4	14 547	13 965
Revenu des coûts refacturables		2 852	2 065
Revenu	4	17 399	16 030
Charges de personnel et coûts des freelances	5	(9 590)	(9 224)
Autres charges opérationnelles	6	(4 641)	(3 792)
Marge opérationnelle avant amortissements		3 168	3 014
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	7	(520)	(495)
Marge opérationnelle		2 648	2 519
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	7	(212)	(234)
Perte de valeur	7	(37)	(86)
Autres produits et charges non courants	8	(5)	15
Résultat opérationnel		2 394	2 214
Charges sur endettement financier	9	(115)	(122)
Produits sur endettement financier	9	123	174
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	9	(59)	35
Autres charges et produits financiers	9	(108)	(81)
Résultat financier		(159)	6
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	15	3	(2)
Résultat avant impôt		2 238	2 218
Impôt sur le résultat	10	(577)	(549)
Résultat net		1 661	1 669
<i>Résultat de la période attribuable aux :</i>			
● Participations ne donnant pas le contrôle		8	9
● Propriétaires de la Société		1 653	1 660
Données par action (en euros) –			
Résultat net attribuable aux propriétaires de la Société	11		
Nombre d'actions		251 135 472	250 677 462
Bénéfice net par action		6,58	6,62
Nombre d'actions dilué		253 343 182	253 565 798
Bénéfice net par action – dilué		6,52	6,55

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

2. ÉTAT DE RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2025	2024
Résultat net de la période (a)	1 661	1 669
Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat		
● Réévaluation du passif net relatif aux régimes à prestations définies	9	2
● Impôt lié	(2)	(1)
Éléments du résultat global susceptibles d'être reclassés en résultat		
● Réévaluation des instruments de couverture	(83)	63
● Écarts de conversion de consolidation	(1 242)	519
● Impôt lié	21	(17)
Total des autres éléments du résultat global (b)	(1 297)	566
Résultat global de la période (a) + (b)	364	2 235
<i>Résultat global de la période attribuable aux :</i>		
● Participations ne donnant pas le contrôle	2	11
● Propriétaires de la société mère du Groupe	362	2 224

3. BILAN CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)

	Notes	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Actif			
Goodwill	12	13 293	13 843
Immobilisations incorporelles	13	934	1 069
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	25	1 542	1 735
Immobilisations corporelles	14	596	608
Impôts différés actifs	10	221	237
Titres mis en équivalence	15	68	79
Autres actifs financiers non courants	16	287	287
Actifs non courants		16 941	17 858
Stocks et en-cours de production	17	530	361
Créances clients	18	15 904	15 595
Actifs sur contrats	27	1 580	1 445
Créances d'impôt courant		235	176
Autres actifs financiers courants	19	169	176
Autres créances et actifs courants	19	620	599
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	4 031	3 644
Actifs courants		23 069	21 996
Total de l'actif		40 010	39 854
Passif			
Capital		102	102
Réserves consolidées, part du Groupe		10 345	10 958
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la Société	21	10 447	11 060
Participations ne donnant pas le contrôle		(23)	(24)
Total capitaux propres		10 424	11 036
Dettes financières à plus d'un an	24	3 082	1 843
Obligations locatives à plus d'un an	25	1 819	2 099
Impôts différés passifs	10	229	172
Engagements de retraites et autres avantages à plus d'un an	23	275	271
Provisions à long terme	22	288	317
Passifs non courants		5 693	4 702
Dettes financières à moins d'un an	24	397	872
Obligations locatives à moins d'un an	25	363	361
Dettes fournisseurs	26	19 866	19 375
Passifs sur contrats	27	656	604
Passif d'impôt courant		312	335
Engagements de retraites et autres avantages à moins d'un an	23	22	21
Provisions à court terme	22	198	249
Autres passifs financiers courants	26	157	310
Autres dettes et passifs courants	26	1 922	1 989
Passifs courants		23 893	24 116
Total du passif		40 010	39 854

4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat net		1 661	1 669
Neutralisation des produits et charges calculés:			
Impôt sur le résultat	10	577	549
Résultat financier	9	159	(6)
Moins-values (plus-values) de cession d'actifs (avant impôt)		7	(13)
Dotation aux amortissements et pertes de valeur	7	769	815
Rémunérations fondées sur des actions	32	89	91
Autres produits et charges calculés		(19)	6
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	15	(3)	2
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	15	5	4
Impôt payé		(536)	(655)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité ⁽¹⁾		234	(161)
Flux net de trésorerie lié à l'activité (I)		2 943	2 301
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	13 et 14	(250)	(238)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		1	3
Acquisitions nettes d'immobilisations financières		(22)	34
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	3	(670)	(915)
Cessions de filiales	3	1	-
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (II)		(940)	(1 116)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	21	(903)	(853)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(9)	(12)
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	24	1 249	1
Remboursements des emprunts	24	(757)	(603)
Remboursements des obligations locatives	25	(367)	(369)
Intérêts payés sur obligations locatives	25	(86)	(84)
Intérêts financiers payés	24	(97)	(105)
Intérêts financiers encaissés		123	174
Rachats de participations ne donnant pas le contrôle	24	(18)	(8)
(Achats)/Ventes nets d'actions propres	21	(147)	(148)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (III)		(1 012)	(2 007)
Incidence des variations de taux de change (IV)		(603)	215
Variation de la trésorerie consolidée (I + II + III + IV)		388	(607)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier	20	3 644	4 250
Soldes créditeurs de banques au 1 ^{er} janvier	24	(2)	(1)
Trésorerie à l'ouverture (V)		3 642	4 249
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	20	4 031	3 644
Soldes créditeurs de banques à la clôture	24	(1)	(2)
Trésorerie à la clôture (VI)		4 030	3 642
Variation de la trésorerie consolidée (VI - V)		388	(607)
(1) Détail de la variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité			
Variation des stocks et en-cours de production		(208)	(34)
Variation des créances clients et actifs sur contrats		(1 950)	(1 449)
Variation des autres actifs courants		(46)	414
Variation des dettes fournisseurs		2 343	1 327
Variation des provisions et autres passifs courants		95	(419)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		234	(161)

5. TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Nombre d'actions en circulation	(en millions d'euros)	Capital social	Réserves liées au capital	Réserve de conversion	Réserve de coût de couverture	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
250 574 493	1er janvier 2024	102	3 336	(299)	16	6 633	9 788	(40)	9 748
	Résultat net	-	-	-	-	1 660	1 660	9	1 669
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts	-	-	517	46	1	564	2	566
	Résultat global de la période	-	-	517	46	1 661	2 224	11	2 235
-	Dividendes	-	(53)	-	-	(800)	(853)	(12)	(865)
-	Paielements fondés sur des actions réglés en instruments de capitaux propres	-	-	-	-	111	111	-	111
-	Effet des acquisitions et des engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	(62)	(62)	17	(45)
-	Exercices de bons de souscription d'actions	-	-	-	-	-	-	-	-
165 254	(Achats)/Ventes d'actions propres	-	-	-	-	(148)	(148)	-	(148)
250 739 747	31 décembre 2024	102	3 283	218	62	7 395	11 060	(24)	11 036
	Résultat net	-	-	-	-	1 653	1 653	8	1 661
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts	-	-	(1 236)	(62)	7	(1 291)	(6)	(1 297)
	Résultat global de la période	-	-	(1 236)	(62)	1 660	362	2	364
-	Dividendes	-	-	-	-	(903)	(903)	(9)	(912)
-	Paielements fondés sur des actions réglés en instruments de capitaux propres	-	-	-	-	84	84	-	84
-	Effet des acquisitions et des engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	(9)	(9)	8	(1)
-	Exercices de bons de souscription d'actions	-	-	-	-	-	-	-	-
130 136	(Achats)/Ventes d'actions propres	-	-	-	-	(147)	(147)	-	(147)
250 869 883	31 décembre 2025	102	3 283	(1 018)	-	8 080	10 447	(23)	10 424

6. NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Règles et méthodes comptables	9	Note 17	Stocks et en-cours de production	34
1.1	Nouvelles normes et interprétations applicables	9	Note 18	Créances clients	34
1.2	Principes et méthodes de consolidation	10	Note 19	Autres actifs financiers courants, autres créances et actifs courants	35
1.3	Principes et méthodes comptables	11	Note 20	Trésorerie et équivalents de trésorerie	35
1.4	Recours aux jugements et estimations	19	Note 21	Capitaux propres	35
Note 2	Contexte macro-économique	19	Note 22	Provisions et passifs éventuels	37
Note 3	Variations du périmètre de consolidation	20	Note 23	Engagements de retraite et autres avantages du personnel	38
3.1	Acquisitions de l'exercice 2025	20	Note 24	Emprunts et dettes financières	43
3.2	Acquisitions de l'exercice 2024	21	Note 25	Contrats de location	45
3.3	Cessions des exercices 2025 et 2024	21	Note 26	Dettes fournisseurs, autres passifs financiers, autres dettes et passifs courants	47
Note 4	Revenu et revenu net	22	Note 27	Actifs et passifs sur contrats	47
Note 5	Charges de personnel, coûts des freelances et effectifs	22	Note 28	Engagements	48
Note 6	Autres charges opérationnelles	23	Note 29	Instruments financiers	49
Note 7	Dotations aux amortissements et pertes de valeur	24	Note 30	Gestion des risques	51
Note 8	Autres produits et charges non courants	26	Note 31	Information sectorielle	54
Note 9	Résultat financier	26	Note 32	Plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA	56
Note 10	Impôt sur le résultat	27	Note 33	Informations relatives aux transactions avec les parties liées	59
Note 11	Bénéfice net par action	29	Note 34	Événements postérieurs à la clôture	60
Note 12	Goodwill	30	Note 35	Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau	60
Note 13	Immobilisations incorporelles	31	Note 36	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2025	61
Note 14	Immobilisations corporelles	32			
Note 15	Titres mis en équivalence	33			
Note 16	Autres actifs financiers non courants	34			

Publicis Groupe SA (la « Société ») est une société anonyme à Conseil d'Administration régie par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce. Le siège social est situé au 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France.

Les états financiers consolidés de la Société comprennent la Société et ses filiales (l'ensemble désigné comme « le Groupe »). Le Groupe est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur du marketing et de la communication, du conseil stratégique à l'exécution. La stratégie du Groupe est d'être le partenaire privilégié de ses clients grâce à une approche intégrée leur permettant d'accroître leur part de marché et d'accélérer leur développement dans une nouvelle ère du commerce.

Note 1 Règles et méthodes comptables

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2025 ont été établis selon les normes comptables internationales IAS/IFRS approuvées par l'Union européenne à la date de clôture et d'application obligatoire à cette date.

Les comptes consolidés au titre de l'exercice 2025 ainsi que les notes y afférentes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 2 février 2026. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 27 mai 2026.

1.1 Nouvelles normes et interprétations applicables

Conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne et les normes IFRS publiées par l'IASB

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 sont conformes aux normes IFRS et interprétations IFRIC telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2025.

Pour les périodes présentées, les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne sont alignées avec celles publiées par l'IASB (International Accounting Standards Board), à l'exception des textes en cours d'adoption, qui n'ont pas d'impact sur les comptes du Groupe. Ainsi, les comptes du Groupe respectent à la fois les normes IFRS adoptées par l'Union européenne et celles publiées par l'IASB.

Application des nouvelles normes, amendements, modifications et interprétations

L'application par le Groupe des nouvelles normes, amendements et interprétations, adoptées par l'Union européenne au cours de l'exercice 2025 ou d'application obligatoire au plus tard au 31 décembre 2025 n'a pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe et concerne les modifications d'IAS 21 - Absence de convertibilité.

Évolution future du référentiel comptable

Les nouvelles normes, amendements de normes et interprétations suivants ont été publiés et ne sont pas d'application obligatoire au 31 décembre 2025. Le Groupe ne les applique pas par anticipation :

- les modifications d'IFRS 9 et IFRS 7 - Classification et évaluation des instruments financiers (publiées par l'IASB le 30 mai 2024 et adoptées par l'Union européenne, applicables aux exercices ouverts au 1^{er} janvier 2026) ;
- les modifications d'IFRS 9 et IFRS 7 - Contrats d'achat d'énergie renouvelable (publiées par l'IASB le 18 décembre 2024 et adoptées par l'Union européenne, applicables aux exercices ouverts au 1^{er} janvier 2026) ;
- IFRS - Amendements ciblés aux IFRS (améliorations annuelles), publiés par l'IASB le 18 juillet 2024 et adoptés par l'Union européenne, applicables aux exercices ouverts au 1^{er} janvier 2026 ;
- IFRS 18 - Présentation et informations à fournir dans les états financiers (publiée par l'IASB le 9 avril 2024, applicable aux exercices ouverts au 1^{er} janvier 2027 sous réserve d'approbation par l'Union européenne) ;
- IFRS 19 - Informations à fournir par les filiales sans obligation d'information publique (publiée par l'IASB le 9 mai 2024, applicable aux exercices ouverts au 1^{er} janvier 2027 sous réserve d'approbation par l'Union européenne).
- Modifications d'IAS 21 - Conversion dans une devise de présentation hyperinflationniste (publié par l'IASB le 13 novembre 2025, applicable aux exercices ouverts au 1^{er} janvier 2027 sous réserve d'approbation par l'Union européenne).

Le Groupe ne s'attend pas à ce que l'adoption des normes IFRS précitées ait une incidence majeure sur les états financiers des futures périodes à l'exception d'IFRS 18 qui aura un impact sur la présentation des états financiers. Concernant cette nouvelle norme, l'analyse est en cours par le Groupe.

1.2 Principes et méthodes de consolidation

Monnaie fonctionnelle et de présentation des comptes consolidés

Les états financiers consolidés sont présentés en euros qui est la monnaie fonctionnelle de la Société. Les montants sont arrondis au million d'euros le plus proche, sauf indication contraire.

Participations dans les filiales

Une filiale est une entité contrôlée par le Groupe. Le contrôle est exercé lorsque le Groupe est exposé, ou a des droits sur des rendements variables, et qu'il a la capacité d'exercer son pouvoir afin d'influer sur ces rendements.

Les filiales sont consolidées à compter de la prise de contrôle par le Groupe et jusqu'à la date à laquelle ce contrôle est transféré à l'extérieur du Groupe.

Les opérations réalisées entre des filiales consolidées sont éliminées en totalité, ainsi que les créances et dettes qui en résultent. De même, les résultats internes au Groupe (résultats de cessions et dividendes internes, provisions sur filiales) sont éliminés du résultat consolidé, sauf en cas de perte de valeur.

Participations dans les entités mises en équivalence

Les intérêts du Groupe dans des entités mises en équivalence comprennent des intérêts dans des coentreprises et des entreprises associées.

Une coentreprise est un partenariat conférant au Groupe le contrôle conjoint, selon lequel il a des droits sur les actifs nets du partenariat et non des droits sur ses actifs et des obligations à assumer au titre de ses passifs.

Une entreprise associée est une entité dans laquelle le Groupe a une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sans en avoir le contrôle ou le contrôle conjoint. Cette situation s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20 % et 50 % des droits de vote.

Les intérêts du Groupe dans une coentreprise ou une entreprise associée sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence. Ils sont comptabilisés au bilan au coût d'acquisition qui inclut les coûts de transaction. Après la comptabilisation initiale, les états financiers du Groupe incluent la quote-part du Groupe dans le résultat global de l'entreprise mise en équivalence, jusqu'à la date à laquelle le contrôle conjoint ou l'influence notable prend fin. La participation du Groupe inclut le goodwill, traité conformément à la méthode comptable présentée au paragraphe 1.3 ci-après.

Les gains découlant des transactions avec l'entreprise mise en équivalence sont éliminés par la contrepartie des titres mis en équivalence à concurrence des parts d'intérêt du Groupe dans l'entreprise. Les pertes sont éliminées de la même façon que les gains, mais seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

Le compte de résultat reflète la quote-part du Groupe dans le résultat après impôt de la coentreprise ou de l'entreprise associée.

Opérations en devises étrangères

Les opérations en monnaies étrangères sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au taux de change en vigueur à la date de clôture. Tous les écarts sont enregistrés dans le compte de résultat à l'exception des écarts sur les prêts ou emprunts qui en substance font partie de l'investissement net dans une entité étrangère. Ceux-ci sont directement inscrits dans les capitaux propres jusqu'à la sortie de l'investissement net, date à laquelle ils sont reconnus en résultat.

Conversion des états financiers exprimés en devises étrangères

La monnaie de fonctionnement de chacune des entités du Groupe est la monnaie de l'environnement économique dans lequel l'entité opère. Les comptes des filiales situées à l'extérieur de la zone euro exprimés en devises locales sont convertis en euros, monnaie de présentation des comptes consolidés, de la façon suivante :

- les actifs et les passifs sont convertis au cours de clôture ;
- le compte de résultat est converti au cours moyen de l'année ;
- les écarts de conversion résultant de l'application de ces différents taux sont inscrits, pour la part revenant au Groupe, dans le poste « Autres éléments du résultat global – Écarts de conversion de consolidation » et, pour la part des tiers, dans le poste « Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) ».

Le goodwill et les ajustements à la juste valeur d'actifs et de passifs résultant de la comptabilisation d'une acquisition d'une entité étrangère sont exprimés dans la monnaie de fonctionnement de l'entreprise acquise et convertis au cours de clôture.

Participations ne donnant pas le contrôle

Les modifications du pourcentage de détention du Groupe dans une filiale n'entraînant pas de perte du contrôle sont comptabilisées comme des transactions portant sur les capitaux propres.

1.3 Principes et méthodes comptables

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en utilisant la méthode de l'acquisition :

- les actifs identifiables acquis et passifs repris sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition ;
- la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (intérêts minoritaires) est évaluée soit à la juste valeur, soit en retenant la quote-part de l'actif net identifiable comptabilisé de l'entité acquise. Cette option est disponible au cas par cas pour chaque opération de regroupement d'entreprises.

Les coûts liés à l'acquisition sont constatés en charges de la période et sont présentés sur la ligne « Autres charges opérationnelles » du compte de résultat consolidé.

Les compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date d'acquisition et à chaque arrêté des comptes. À compter de la fin du délai d'affectation du prix d'acquisition qui intervient au plus tard un an après la date d'acquisition, tout changement de cette juste valeur est constaté en résultat. À l'intérieur du délai d'affectation, les changements de cette juste valeur explicitement liés à des événements postérieurs à la date d'acquisition sont également comptabilisés en résultat. Les autres changements sont comptabilisés en contrepartie du goodwill.

À la date d'acquisition, le goodwill correspond à la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée, complément de prix inclus, augmentée du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et, dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, ainsi réévaluée par le compte de résultat ; et
- le solde net des montants des actifs identifiables acquis et passifs repris à la date d'acquisition et évalués à la juste valeur.

Si des impôts différés actifs n'ont pas été reconnus à la date d'acquisition, au motif que leur recouvrabilité était incertaine, toute comptabilisation ultérieure ou utilisation de ces impôts différés, au-delà du délai d'affectation, se fait en contrepartie du résultat (*i.e.* sans impact sur le montant reconnu en goodwill).

Ultérieurement, le goodwill est évalué à son coût diminué des éventuelles dépréciations représentatives des pertes de valeur. Les dépréciations sont comptabilisées immédiatement en résultat et sont irréversibles conformément à la norme IAS 36.

Engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle contracté concomitamment à des regroupements d'entreprises

Dans l'attente d'une interprétation IFRIC ou d'une norme IFRS spécifique, le traitement comptable suivant a été

retenu en application des normes IFRS en vigueur et en conformité avec la recommandation de l'AMF :

- lors de la comptabilisation initiale, ces engagements sont comptabilisés en dettes financières pour la valeur actualisée du montant de rachat en contrepartie d'une diminution des capitaux propres ;
- la variation ultérieure de la valeur de l'engagement (y compris l'effet d'actualisation) est comptabilisée par ajustement des capitaux propres, considérant qu'il s'agit d'une transaction entre actionnaires.

Acquisition complémentaire de titres avec prise de contrôle d'une entité préalablement sous influence notable

La prise de contrôle donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation déjà détenue à la date de l'opération. La quote-part antérieurement détenue est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la prise de contrôle.

Acquisition complémentaire de titres après la prise de contrôle

Lors d'une acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la Société en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris le goodwill.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les acquisitions complémentaires de titres d'une entité déjà contrôlée sont présentées dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement.

Cession de titres sans perte de contrôle

Lors d'une opération de cession partielle de titres d'une entité contrôlée, cette opération ne modifiant pas le contrôle exercé sur cette entité, l'écart entre la juste valeur du prix de cession des titres et la quote-part de capitaux propres consolidés que ces titres représentent à la date de leur cession est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la Société en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris le goodwill.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les cessions de titres sans perte de contrôle sont présentées dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement.

Perte de contrôle

Lorsque le Groupe perd le contrôle d'une filiale, il décomptabilise les actifs et passifs ainsi que toute participation ne donnant pas le contrôle et les autres éléments de capitaux propres relatifs à cette filiale. Le profit ou la perte éventuelle résultant de la perte de contrôle est comptabilisé en résultat net. Tout intérêt conservé dans l'ancienne filiale est évalué à sa juste valeur à la date de perte de contrôle.

Projets de cession

En application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs et passifs des entités contrôlées détenues en vue de leur cession sont isolés sur des lignes distinctes du bilan.

Les actifs non courants reclassés cessent d'être amortis à partir de la date de leur reclassement.

Goodwill

Le goodwill, dans le cas d'une prise de contrôle réalisée lors d'une transaction unique, est égal à la juste valeur de la contrepartie transférée pour acquérir les titres (y compris les éventuels compléments de prix qui sont évalués à la juste valeur à la date de prise de contrôle), plus la valeur des participations ne donnant pas le contrôle. Ces dernières sont évaluées, au choix pour chaque regroupement, à la juste valeur ou à leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets de l'entité acquise, moins la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiés à la date d'acquisition.

Les goodwill inscrits au bilan font l'objet de tests de dépréciation au minimum sur une base annuelle et dès l'apparition d'un indice de perte de valeur. Le test de dépréciation est réalisé pour la ou les unités génératrices de trésorerie auxquelles le goodwill a été affecté en comparant la valeur recouvrable et la valeur comptable de la ou du groupe d'unités génératrices de trésorerie. Le Groupe considère que l'unité génératrice de trésorerie ou le groupe d'unités génératrices de trésorerie sont principalement les dix marchés clés où le Groupe opère : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie-Pacifique et Afrique-Moyen-Orient, Europe centrale et de l'Est, Europe de l'Ouest, Amérique latine.

La valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre la juste valeur (généralement le prix de marché), nette des coûts de cession, et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés. Les calculs s'appuient sur des prévisions de flux de trésorerie à cinq ans, un taux de croissance des flux à l'infini et une actualisation de l'ensemble des flux. Les taux d'actualisation retenus reflètent les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent, les risques spécifiques à l'unité génératrice de trésorerie. Par ailleurs ces taux tiennent compte des dettes locatives dans l'estimation du ratio d'endettement. La juste valeur, lorsque cette approche est retenue, est déterminée par application de multiples de marché et reflète ainsi une valeur fondée sur les conditions de marché.

Si les valeurs comptables de l'unité génératrice de trésorerie excèdent la valeur recouvrable, les actifs de l'unité génératrice de trésorerie sont dépréciés pour être ramenés à leur valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont enregistrées au compte de résultat et imputées en priorité au goodwill sans pouvoir jamais être reprises, puis sur les autres actifs.

Immobilisations incorporelles

Études, recherche et développement

Le Groupe comptabilise les dépenses d'études et de recherche en charges de l'exercice au cours duquel elles sont engagées. Ces dépenses se rapportent principalement aux éléments suivants : études et tests relatifs aux campagnes publicitaires, programmes de recherche sur le comportement des consommateurs et les besoins des annonceurs dans différents domaines, études et modélisations visant à optimiser l'achat d'espace des clients du Groupe.

Les dépenses de développement encourues sur un projet individuel sont activées selon les critères d'IAS 38 et en particulier quand sa recouvrabilité future peut raisonnablement être considérée comme assurée. Toute dépense activée est amortie sur la durée attendue des revenus futurs relatifs au projet.

Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrées pour leur juste valeur à la date d'acquisition, séparément du goodwill si elles sont identifiables. Le caractère identifiable est démontré dès lors que l'une des deux conditions suivantes est remplie :

- l'immobilisation incorporelle résulte de droits légaux ou contractuels ;
- l'immobilisation incorporelle est séparable de l'entité acquise.

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement de marques, de relations contractuelles avec les clients, de technologies, de bases de données d'adresses e-mail et de logiciels. Les logiciels immobilisés comprennent des logiciels à usage interne ainsi que des logiciels à usage commercial, évalués soit à leur coût d'acquisition (achat externe) soit à leur coût de production (développement interne).

Amortissement

L'amortissement est calculé selon un mode linéaire sur la durée d'utilité estimée des immobilisations.

Les durées d'utilité estimées pour la période en cours et la période comparative sont les suivantes :

- marque : 8 ans ;
- relations contractuelles avec les clients : 5 à 16 ans ;
- technologies résultant de l'engagement du Groupe dans les activités digitales : 3 à 7 ans ;
- base de données d'adresses e-mails utilisées dans le cadre de campagnes d'e-mailing direct : 2 ans ;
- logiciel – ERP : 8 ans ;
- logiciel – autres : 3 ans maximum.

Les modes d'amortissement, les durées d'utilité et les valeurs résiduelles sont revus à chaque date de clôture et ajustés si nécessaire.

À chaque date de clôture, les valeurs comptables des immobilisations incorporelles sont examinées afin d'apprécier s'il existe une quelconque indication qu'un actif a subi une perte de valeur. S'il existe une telle indication, la valeur recouvrable de l'actif est estimée. Pour être testés, les actifs sont regroupés si nécessaire dans le plus petit groupe d'actifs qui génère des entrées de trésorerie résultant de leur utilisation continue, largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou unité génératrice de trésorerie. Lorsque significative, l'évaluation de la valeur recouvrable est effectuée par des experts indépendants. Les paramètres utilisés sont cohérents avec ceux utilisés pour l'évaluation des goodwill.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le cas échéant, le coût total d'un actif est réparti entre ses différents éléments constitutifs qui ont des durées d'utilité différentes, chaque élément étant comptabilisé séparément et amorti sur une durée distincte.

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité estimée. Les durées d'amortissement des immobilisations corporelles les plus couramment pratiquées sont les suivantes :

- constructions : 20 à 70 ans ;
- agencements des constructions, installations générales : 10 ans ;
- matériel de bureau, mobilier de bureau : 5 à 10 ans ;
- matériel de transport : 4 ans ;
- matériel informatique : 2 à 4 ans.

S'il existe un indice de perte de valeur, la valeur recouvrable des actifs corporels ou unités génératrices de trésorerie auxquelles appartiennent les actifs est comparée à la valeur comptable. Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat.

Contrats de location

À la signature d'un contrat, le Groupe détermine si celui-ci est, ou contient, un contrat de location.

Le contrat est ou contient un contrat de location s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié pour une période de temps en échange d'une contrepartie. Pour évaluer si un contrat donne le droit de contrôler un actif identifié tout au long de la durée d'utilisation du bien, le Groupe évalue si : i) le contrat implique l'utilisation d'un actif identifié, ii) le Groupe a le droit d'obtenir la quasi-totalité des avantages économiques de l'utilisation de l'actif tout au long de la période d'utilisation, et iii) le Groupe a le droit de décider de l'utilisation de l'actif.

Les contrats de location du Groupe concernent des biens immobiliers, des contrats de concession ainsi que d'autres actifs (véhicules et équipements informatiques). Les contrats immobiliers concernent les bureaux pour lesquels le Groupe est preneur. Les durées de location des bureaux varient en fonction des pays. Les contrats de concession

concernent des espaces publicitaires situés dans les transports (gares, métro, bus) et mis à la disposition du Groupe en contrepartie du paiement de redevances assorties de minima garantis. Les durées des contrats de concession sont comprises entre 1 an et 10 ans.

Les contrats de location sont comptabilisés au bilan dès l'origine du contrat de location pour la valeur actualisée des paiements futurs (des loyers ou des redevances fixes ou fixes en substance). Ces contrats sont enregistrés en « obligations locatives » au passif avec inscription à l'actif en « droits d'utilisation relatifs aux contrats de location ».

Les droits d'utilisation sont initialement évalués au coût et sont ensuite amortis sur une base linéaire sur la durée du contrat qui correspond en général à la durée ferme du contrat sauf si le Groupe est raisonnablement certain de renouveler ou de résilier le contrat.

Les obligations locatives sont initialement évaluées à la valeur actualisée des loyers dus non encore payés à la date de début du contrat puis elles sont évaluées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les taux d'actualisation appliqués pour déterminer la dette locative sont basés sur le taux d'emprunt marginal du Groupe auquel est ajouté un *spread* pour tenir compte des environnements économiques spécifiques à chaque pays. Ces taux d'actualisation sont déterminés en tenant compte des durées des contrats.

Dans les cas où un contrat de sous-location est signé, si celui-ci est qualifié de contrat de location à caractère financier, les actifs correspondants aux droits d'utilisation sont repris et une créance financière est constatée. Tout écart entre la créance de sous-location comptabilisée et les droits d'utilisation décomptabilisés est reconnu en résultat.

Le Groupe comptabilise des actifs et passifs d'impôts différés sur la dette de loyers et le droit d'utilisation.

Les contrats de location correspondant à des actifs de faible valeur unitaire ou de courte durée sont comptabilisés directement en charges.

Lorsqu'un bien immobilier est vacant et n'est plus destiné à être utilisé dans le cadre des activités principales, un test de dépréciation est réalisé sur les droits d'utilisation. Si la valeur nette comptable des droits d'utilisation est inférieure à leur valeur recouvrable alors une perte de valeur est enregistrée sur la base de l'actualisation des loyers à payer diminués des produits attendus des sous-locations.

Autres actifs financiers

Tous les investissements sont initialement comptabilisés à la juste valeur qui correspond au prix payé ou à la valeur des biens remis en paiement, augmentée le cas échéant des frais de transaction.

Après la comptabilisation initiale, les investissements sont évalués à la juste valeur à la date de clôture. Les profits et pertes sur investissements détenus à des fins de transaction sont enregistrés en résultat. Les profits et pertes sur les autres actifs financiers sont soit comptabilisés en résultat, soit comptabilisés en autres éléments du résultat global sur option pour les titres de capitaux propres.

Les autres investissements à long terme destinés à être détenus jusqu'à leur échéance et dont les caractéristiques contractuelles des flux financiers sont « seulement le paiement du principal et des intérêts » (SPPI), tels que les obligations, sont par la suite évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les profits et pertes sont reconnus en résultat lorsque les investissements sont décomptabilisés, dépréciés ou amortis.

Pour les investissements qui sont négociés activement sur des marchés financiers organisés, la juste valeur est déterminée par référence au prix de marché publié à la date de clôture. Pour les investissements pour lesquels il n'y a pas de prix de marché publié sur un marché actif, la juste valeur est déterminée par référence à la valeur de marché actuelle d'un autre instrument quasiment identique ou calculée sur la base des flux de trésorerie attendus de l'investissement.

Créances rattachées à des participations

Ce poste comprend les créances à caractère financier détenues par le Groupe sur des entreprises associées ou non consolidées.

Une dépréciation est comptabilisée, le cas échéant, lorsqu'il existe, en raison de la situation financière des entités concernées, un risque de non-recouvrement.

Stocks et en-cours de production

Dans ce poste figurent principalement les travaux en cours liés à l'activité publicitaire lorsque le Groupe agit en tant qu'« Agent ». Ceux-ci correspondent aux travaux techniques de création et de production (graphique, TV, radio, édition...) directement refacturables au client mais non encore facturés. Ils sont enregistrés sur la base des coûts engagés et dépréciés lorsque leur valeur nette de réalisation devient inférieure à leur coût. Les travaux non facturables ou les coûts engagés pour le gain de nouveaux clients ne sont pas activés, sauf si la refacturation des coûts de réponse aux appels d'offres est prévue contractuellement. Pour apprécier la valeur nette de réalisation, les en-cours sont examinés au cas par cas et dépréciés en fonction de critères comme l'existence de litiges commerciaux avec le client.

Le poste comprend aussi dans une moindre mesure les stocks d'espaces média achetés en compte propre et non revendus en fin de période.

Créances clients

Les créances clients et autres créances opérationnelles sont initialement comptabilisées à leur juste valeur nominale (correspondant au prix de transaction des contrats clients).

Celles qui présentent un risque de non-recouvrement font l'objet d'une dépréciation. Les créances clients sont dépréciées au cas par cas en fonction de divers critères comme l'existence de difficultés de recouvrement, de litiges ou de la situation du débiteur. Les dépréciations de créances clients prennent également en compte les pertes sur créances attendues selon la méthode simplifiée permise par IFRS 9.

Compte tenu des activités du Groupe, les créances clients sont à court terme. Néanmoins, toute créance dont l'échéance serait lointaine serait évaluée en calculant sa valeur actualisée.

Actifs sur contrats

Les actifs sur contrats correspondent aux revenus comptabilisés lorsqu'une obligation de prestation a été remplie mais n'a pas encore été facturée. Les actifs sur contrats sont transférés en créances clients quand le droit à contrepartie devient inconditionnel et que la prestation est facturée au client selon les termes du contrat.

Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés tels que des contrats de couverture sur des devises étrangères et sur les taux d'intérêt pour couvrir ses positions actuelles ou futures contre le risque de change et de taux. Les dérivés sont évalués à la juste valeur et les variations de juste valeur sont généralement comptabilisées en résultat. La juste valeur est déterminée soit par référence aux prix de marché disponibles à la clôture, soit par application de modèles de valorisation intégrant des paramètres de marché à la date de clôture. La prise en compte du risque de contrepartie dans la valorisation des dérivés est sans impact significatif.

Le Groupe désigne certains dérivés comme étant des instruments de couverture afin de couvrir l'exposition à la variabilité des flux de trésorerie associée à une transaction hautement probable découlant de variations des taux de change et des taux d'intérêt.

Dès lors que ces instruments financiers participent à une relation qualifiée comptablement de couverture, il convient de distinguer :

- les couvertures de juste valeur, qui couvrent l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ;
- les couvertures de flux de trésorerie, qui couvrent l'exposition aux variations de flux de trésorerie futurs.

Concernant les couvertures de juste valeur relatives à un actif ou un passif comptabilisé, tout profit ou perte résultant de la réévaluation de l'instrument de couverture à sa juste valeur est comptabilisé immédiatement au compte de résultat. Parallèlement, tout profit ou perte sur l'élément couvert vient modifier la valeur comptable de cet élément en contrepartie d'un impact au compte de résultat. Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui sont qualifiés de couverture de juste valeur sont comptabilisées en autres charges et produits financiers, comme les variations de valeur des éléments sous-jacents.

Concernant les couvertures utilisées pour couvrir des engagements futurs fermes ou hautement probables et qui remplissent les conditions pour l'application de la comptabilité de couverture (couverture de flux de trésorerie futurs), la partie du profit ou de la perte réalisée sur l'instrument de couverture qui est déterminée comme étant une couverture efficace est comptabilisée directement en autres éléments du résultat global en « réserve de coût de couverture ». La partie inefficace est comptabilisée immédiatement en résultat. Les profits et les pertes qui ont été comptabilisés en autres éléments du résultat global sont rapportés au compte de résultat de la période au cours de laquelle le risque couvert affecte le résultat, par exemple lorsque la vente prévue survient effectivement.

La juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée en « autres actifs financiers courants » et « autres passifs financiers courants ».

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie en banque, la caisse, les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois et les sicav et fonds communs de placement monétaires soumis à un risque négligeable de changement de valeur, c'est-à-dire qui respectent les critères suivants : sensibilité au risque de taux inférieure ou égale à 0,25 et volatilité historique à 12 mois proche de zéro.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie consolidés, la trésorerie comprend la trésorerie et les équivalents de trésorerie tels que définis ci-dessus, nets des soldes créditeurs de banques.

Actions propres

Si le Groupe rachète ses propres instruments de capitaux propres, le montant de la contrepartie payée y compris les coûts directement attribuables est comptabilisé en diminution des capitaux propres. Lorsque les actions propres sont vendues ou remises en circulation, le montant reçu est comptabilisé en augmentation des capitaux propres. Le solde positif ou négatif de la transaction est présenté en réserves et résultats.

Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires sont initialement enregistrés à la juste valeur, qui correspond au montant reçu, net des coûts d'émission.

Postérieurement à la comptabilisation initiale, les emprunts obligataires sont évalués au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, qui prend en compte tous les coûts d'émission et toute décote ou prime de remboursement.

Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque :

- le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de la sortie de ressources peut être estimé de manière fiable. Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps étant comptabilisée en charge financière.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont décrits en annexe lorsqu'ils sont significatifs, sauf dans le cas de regroupement d'entreprises où ils constituent des éléments identifiables.

Provisions pour litiges

Elles concernent les risques identifiés liés à un procès ou un litige de toute nature : commerciale, réglementaire, fiscale (hors impôts sur les sociétés) ou sociale. Le Groupe constitue une provision s'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre ce risque et qu'une estimation fiable du coût lié à ce risque est possible. Dans de tels cas, le montant de la provision (y compris les pénalités liées) est déterminé par les agences et leurs experts, sous la supervision des services centraux du Groupe, sur la base de la meilleure estimation des coûts probables liés au procès ou litige.

Provisions pour restructuration

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice lorsque ces mesures ont été décidées et annoncées.

Dans le cadre d'une acquisition, les plans de restructuration qui ne sont pas, lors de l'acquisition, des passifs pour l'entreprise acquise sont comptabilisés en charges.

Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, au coût des préavis non réalisés comptabilisés en charges de personnel, ainsi qu'aux éventuelles mises au rebut d'immobilisations et d'autres actifs.

Provisions sur engagements immobiliers

Si un bien immobilier est vacant et n'est pas destiné à être utilisé dans l'activité principale, une provision est constituée incluant les charges locatives, taxes et autres coûts éventuels. Cette provision n'inclut pas les loyers à payer qui sont comptabilisés en dépréciation des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location.

Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Le Groupe comptabilise les engagements liés aux pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi en fonction de la qualification de ces régimes :

- à cotisations définies : les montants des contributions du Groupe à ces cotisations versées sont comptabilisés en charges de la période ;
- à prestations définies : l'engagement au titre des régimes à prestations définies est déterminé séparément pour chaque régime en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. Les gains et pertes actuariels relatifs aux régimes postérieurs à l'emploi générés durant l'exercice sont comptabilisés directement en autres éléments du résultat global. L'effet de la désactualisation des engagements de retraite, net des rendements attendus des actifs en couverture, est constaté en « Autres charges et produits financiers ». Certains frais administratifs des plans de couverture, lorsqu'ils sont directement facturés au Groupe, sont comptabilisés dans le résultat opérationnel.

Dettes fournisseurs

Ce poste comprend toutes les dettes d'exploitation (y compris les effets à payer et factures à recevoir) liées à l'acquisition de biens et services ainsi que celles relatives aux opérations d'achat d'espace en qualité de mandataire. Ces dettes ont généralement une échéance de moins d'un an.

Les dettes fournisseurs sont initialement comptabilisées à leur juste valeur puis au coût amorti, qui correspondent généralement à leur valeur nominale.

Passifs sur contrats

Les passifs sur contrats correspondent aux produits constatés d'avance. Il s'agit des contreparties reçues ou facturées au client pour lesquelles le Groupe a une obligation de fournir des biens ou services.

Les passifs sur contrats n'incluent pas les avances clients concernant des coûts externes engagés pour le compte des clients et directement remboursables, lorsque le Groupe agit en tant qu'« Agent ». Ces avances sont enregistrées dans les comptes de « dettes fournisseurs ».

Revenu

Le revenu du Groupe provient principalement des services de créations et productions publicitaires, marketing direct et digital, CRM (*Customer Relationship Management*), promotion des ventes et marketing sur point de vente, relations publiques, organisation événementielle, communication institutionnelle et financière, stratégie/planification et achat d'espaces média ainsi que du conseil en transformation digitale. Le Groupe a également renforcé son offre data en proposant des solutions incluant des plateformes customisées et la mise à disposition de données ciblées à ses clients.

Les contrats avec les clients sont principalement rémunérés sous la forme d'honoraires, de commissions, de coût pour mille, de bonus soumis à des critères de performance, de remboursements de coûts de tiers engagés pour le compte des clients ou d'une combinaison des cinq.

Les honoraires négociés avec les clients sont majoritairement calculés sur la base d'un taux horaire plus frais généraux auxquels est appliquée une marge.

Les contrats à la commission sont calculés sur la base d'un pourcentage appliqué à la somme totale des coûts payés aux tiers (remboursés par le client) pour réaliser le contrat. Les contrats à la commission concernent principalement : i) l'activité média sur la base des achats d'espace pour le compte des clients et ii) la supervision de productions réalisées par des tiers.

La quasi-totalité des contrats clients est à court terme, et le Groupe a généralement droit à paiement jusqu'à la fin du contrat ou au moins pour les travaux réalisés à date.

Le Groupe reconnaît le revenu lorsqu'il transfère (ou à mesure qu'il transfère) au client le contrôle des biens ou des services promis (identifiés comme des obligations de prestation), et ce pour un montant qui reflète le paiement que l'on s'attend à recevoir en contrepartie de ces biens ou services.

Obligations de prestation

Pour chacun des contrats, les services promis (appelés obligations de prestation) sont distingués uniquement si le client peut bénéficier des services isolément et si la promesse de lui fournir ces services est identifiée séparément dans le contrat.

À l'exception de l'activité média, les obligations de prestation correspondent généralement aux différentes rémunérations inscrites dans les contrats. Dans l'activité de création publicitaire, le Groupe distingue deux obligations de performance, l'une pour les services de conseils créatifs et l'autre pour la réalisation des productions, ce qui généralement correspond aux différentes rémunérations inscrites dans les contrats.

Dans l'activité média, le prix de transaction couvre généralement les prestations de stratégie/planification ainsi que l'achat d'espace. Dans ces contrats ces deux types de services sont distincts et le prix de transaction est alloué en proportion du personnel affecté à ces services.

Les services liés aux plateformes de données customisées, de leur développement à leur utilisation, sont traités comme une obligation de performance unique. Ces plateformes ne pourraient être utilisées par le client sans les services associés fournis par le Groupe.

Éléments variables du prix de transaction

Certains contrats comprennent des bonus soumis à des critères de performance qualitatifs ou quantitatifs. Ces parties variables ne sont intégrées au prix de transaction que lorsqu'il est hautement probable que cela n'entraînera pas une reprise significative du revenu enregistré.

Les bonus sur critères de performance ne sont reconnus en revenu que lorsqu'ils sont confirmés par le client.

Le Groupe perçoit aussi des remises sur volumes fournisseurs relatives à des transactions effectuées au nom des clients. Ces remises sont rétrocédées aux clients en fonction des termes des contrats ou des lois locales, sinon elles sont conservées. La part à rétrocéder aux clients est enregistrée en dettes et la part conservée est reconnue en revenu généralement dès que le média est diffusé, s'il existe un contrat avec le vendeur média et que l'agence anticipe de dépasser les critères de volume.

Notion d'« Agent » vs. « Principal »

Lorsque des fournisseurs tiers sont impliqués dans la fourniture des services au client, le Groupe considère qu'il agit en tant que « Principal » si au moins un des critères ci-dessous est rempli :

- l'agence obtient le contrôle du bien ou du service avant de le transférer au client ;
- l'agence contrôle le ou les fournisseurs ;
- l'agence intègre ou combine le travail des fournisseurs pour délivrer le bien ou service promis au client.

Le Groupe agit en tant que « Principal » dans la majorité de ses activités hormis l'achat d'espace média pour le compte de clients et la supervision de productions réalisées par des tiers.

Concernant les activités de production, le Groupe agit en tant qu'« Agent » lorsque seul un travail de supervision d'une production réalisée en totalité par des tiers est effectué. Si l'agence intègre ou modifie significativement le travail réalisé par un tiers, il s'agit d'une unique obligation de prestation dans laquelle le Groupe agit en tant que « Principal ».

Lorsque le Groupe agit en tant que « Principal », le revenu est enregistré pour son montant brut facturé au client. Lorsque le Groupe agit en tant qu'« Agent » le revenu est reconnu net des coûts refacturés aux clients, ce qui signifie que le revenu comptabilisé correspond uniquement aux honoraires ou commissions.

Dans tous les cas, les frais de déplacements remboursés par le client (transports, hôtels, repas, etc.) sont toujours reconnus en revenu.

Période de reconnaissance du revenu

La quasi-totalité du revenu du Groupe est constatée à l'avancement car les prestations du Groupe bénéficient au client au fur et à mesure de leur réalisation ou génère un actif sans autre utilité et pour lequel le Groupe a un droit à paiement pour le travail effectué à date en cas de résiliation par le client.

Pour les projets à prix fixe, le revenu est reconnu à l'avancement sur la base des coûts engagés essentiellement basé sur le nombre d'heures effectuées et sur les coûts externes directs consommés.

Pour les contrats de communication globale avec une équipe dédiée et qui porte généralement sur des contrats d'un an, le Groupe considère que son obligation de prestation est d'être prêt à mettre à disposition des ressources à tout moment pour le client. Dans ce cas, le revenu est constaté linéairement sur la durée du contrat.

Pour les contrats média à la commission, le Groupe reconnaît le revenu lorsque le média est diffusé.

Le revenu lié à la vente de données est reconnu lorsqu'il y a transfert de contrôle des données du Groupe au client, soit à leur livraison.

Modification des contrats

Dans certains cas, des modifications sur l'étendue des services rendus peuvent être demandées par le client durant la durée du contrat. Ces changements sont généralement négociés en tant que nouveaux contrats couvrant les besoins supplémentaires avec une rémunération associée.

Ventilation des produits des activités ordinaires

Le Groupe fournit un ensemble de services intégrés pour la communication de ses clients, qui combinent l'ensemble des expertises au sein du Groupe. Le Groupe a renforcé son approche géographique qui présente le mieux la façon dont le revenu est affecté par les facteurs économiques.

Cette ventilation du revenu par zone géographique est semblable aux exercices précédents et est présentée dans l'information sectorielle (voir note 31).

Mesures de simplification adoptées

Le Groupe a décidé d'appliquer les mesures de simplification sur les obligations de prestation qui restent à remplir et de ne pas présenter les informations concernant les prestations faisant partie de contrats dont la durée initiale attendue ne dépasse pas un an et ceux pour lesquels le Groupe a le droit à règlement pour les heures effectuées à date.

Les montants sur les obligations de prestations qui restent à remplir sur les autres types de contrats que ceux cités plus haut sont non significatifs et ne sont pas présentés dans les annexes.

Revenu net

Le revenu net est calculé comme le revenu après déduction des coûts directement refacturables aux clients.

Dans les activités où le Groupe agit en tant qu'« Agent » ou « Principal », des prestations auprès de tiers sont engagées pour le compte des clients et directement refacturables. Ces coûts concernent essentiellement des activités de production et de média, ainsi que des frais divers à la charge des clients (notamment les frais de déplacement) et sont enregistrés dans les charges opérationnelles. Ces éléments refacturables aux clients ne faisant pas partie du périmètre d'analyse des opérations, l'indicateur « revenu net » retenu pour la mesure de la performance opérationnelle du Groupe exclut la refacturation de ces coûts.

Rémunération à base d'actions

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis et les plans d'attribution d'actions gratuites aux dirigeants, salariés et consultants de la Société sont des plans à base d'actions réglés en instruments de capitaux propres, en l'absence de liquidité accordée par le Groupe.

La juste valeur des options et actions gratuites attribuées est comptabilisée en charges de personnel, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. Cette valeur est déterminée par un expert indépendant et correspond :

- pour les options attribuées, généralement au modèle de Black-Scholes ;
- pour les actions gratuites, au prix de marché de l'action à la date d'attribution, ajusté de la perte de dividende attendue pendant la période d'acquisition des droits.

Le montant comptabilisé en charges est ajusté pour refléter le nombre des droits pour lesquels il est estimé que les conditions de service et de performance hors marché seront remplies, de telle sorte que le montant comptabilisé *in fine* est basé sur le nombre réel de droits qui remplissent les conditions de service et les conditions de performance hors marché à la date d'acquisition. Dans le cas exceptionnel où le plan comporte des conditions de marché, la méthode Monte-Carlo est utilisée.

Marge opérationnelle avant amortissements

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

Marge opérationnelle

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

Autres produits et charges non courants

Les autres produits et charges non courants présentent des produits et charges peu nombreux, bien identifiés, non récurrents et significatifs. Sont notamment incluses sous cette rubrique les plus ou moins-values de cession d'actifs.

Résultat financier

Les produits et charges sur endettement financier incluent principalement les produits d'intérêts sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les charges d'intérêts sur emprunts et découverts bancaires ainsi que les produits et charges liés aux dérivés liés à la dette.

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

Impôt sur les bénéfices

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

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour les différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés, dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable (résultant du renversement de différences temporelles imposables ou de l'existence d'un bénéfice imposable généré par l'entité) sera disponible, sur lequel ces différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés. L'horizon de temps retenu pour la reconnaissance des impôts différés actifs liés à des reports en avant de pertes fiscales est de 3 ans.

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

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

Les passifs d'impôts incertains sont comptabilisés dans les passifs d'impôts courants.

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

Le bénéfice de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le bénéfice dilué par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires après neutralisation des intérêts sur les emprunts remboursables ou convertibles en actions par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice ajusté des effets de tous les instruments potentiellement dilutifs. Pour le Groupe, les seuls instruments dilutifs sont les actions gratuites attribuées. Il n'y a pas d'options d'achats d'actions en circulation.

Les instruments dont l'exercice serait antidilutif (prix d'exercice supérieur au cours moyen de l'action sur la période) sont exclus du calcul du bénéfice dilué par action.

L'effet dilutif de ces instruments est déterminé selon la méthode du rachat d'actions en considérant un « produit d'exercice » égal à la somme du prix d'exercice en numéraire (nul pour une action gratuite) et de la valeur des services non acquis selon IFRS 2 – Paiement fondé sur des actions.

Le Groupe publie également un indicateur alternatif de performance, le BNPA « courant » de base et dilué, qui est similaire à celui décrit ci-dessus, sauf pour ce qui est du résultat retenu, qui exclut :

- les pertes de valeur ;
- les dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions ;
- les réévaluations des compléments de prix sur acquisitions ;
- les variations de juste valeur des actifs financiers qui se trouvent dans les « Autres charges et produits financiers » ;
- certains produits et charges à caractère inhabituel (généralement enregistrés sur la ligne « Autres produits et charges non courants »), spécifiquement désignés ;
- et les effets impôts associés à ces éléments.

1.4 Recours aux jugements et estimations

La situation financière et les résultats du Groupe dépendent des méthodes comptables, hypothèses, estimations et jugements retenus lors de l'élaboration des comptes consolidés. Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue. L'impact des changements d'estimation est comptabilisé de manière prospective.

Le Groupe fonde ses estimations sur son expérience passée ainsi que sur un ensemble d'autres hypothèses jugées raisonnables au regard des circonstances afin d'évaluer les valeurs à retenir pour les actifs et passifs du Groupe. Les résultats réels ultérieurs pourraient être différents.

Jugements

Les informations relatives aux jugements exercés pour appliquer les méthodes comptables ayant l'impact le plus significatif sur les montants comptabilisés dans les états financiers consolidés sont incluses dans les notes suivantes :

- Note 4 – Revenu et revenu net : détermination des obligations de performance et détermination du rythme de reconnaissance du revenu ;
- Note 25 – Durée de la location : détermination des durées de location et notamment si le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer les options de prolongation et de résiliation.

Estimations

Les principales hypothèses concernant des événements futurs et les autres sources d'incertitude liées au recours à des estimations à la date de clôture pour lesquelles il existe un risque significatif de modifications des valeurs nettes comptables d'actifs et de passifs au cours d'un exercice ultérieur concernent :

- Note 3 – Évaluation de la juste valeur attribuée aux actifs et passifs intégrés lors d'un regroupement d'entreprises ;
- Note 7 – Test de dépréciation des actifs non courants : détermination des principales hypothèses ;
- Note 10 – Évaluation des positions fiscales incertaines ;
- Note 22 – Comptabilisation et calcul des provisions et passifs éventuels : principales hypothèses concernant la probabilité et l'ampleur d'une sortie de ressources ;
- Note 23 – Évaluation des obligations liées à des régimes à prestations définies et couvertures médicales post-emploi : détermination des principales hypothèses actuarielles ;
- Note 25 – Contrats de location : détermination des principales hypothèses (y compris le taux d'actualisation).

Le Groupe ne s'attend pas à ce que ces sources d'incertitude liées aux estimations soient affectées de manière significative par les changements macroéconomiques, technologiques, sociaux et climatiques à venir. Sur ce dernier sujet, les effets du changement climatique et le plan de transition climatique décrit dans les états de durabilité n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers 2025 du Groupe.

Note 2 Contexte macro-économique

En 2025, le Groupe a évolué dans un environnement mondial caractérisé par une croissance modérée et des incertitudes persistantes, tant économiques que géopolitiques. Les évolutions économiques observées aux États-Unis s'inscrivent dans ce contexte et ont contribué à accentuer ces tensions. Toutefois, ces éléments n'ont pas eu d'impact significatif sur la trajectoire de performance du Groupe, dont

les activités sont restées en ligne avec les objectifs de croissance organique et de marge opérationnelle fixés dans les plans d'affaires. La dynamique soutenue en matière de gains de nouveaux budgets, la solidité du modèle intégré et le développement continu des solutions combinant données, technologie et créativité ont consolidé la performance du Groupe sur ses principaux marchés.

Note 3 Variations du périmètre de consolidation

3.1 Acquisitions de l'exercice 2025

Les principales acquisitions de la période sont :

- en avril 2025, celle de Lotame Solutions, Inc. à 100 %, acteur indépendant spécialisé dans les données et les solutions d'identification numérique, dans le cadre de la stratégie d'intelligence artificielle de Publicis Groupe.
- en avril 2025, celle de BR Media à 100 %, une entreprise de marketing d'influence basée au Brésil et active en Amérique latine disposant d'un réseau structuré de plusieurs centaines de milliers de créateurs dans la région.
- en mai 2025, celle de Captiv8 à 100 %, une plateforme mondiale spécialisée dans le marketing d'influence, facilitant la mise en relation entre marques, créateurs de contenu et leurs audiences.
- en septembre 2025, celle de p-value Group à 100%, société américaine de communication médicale, afin de renforcer l'expertise scientifique du réseau sur les enjeux thérapeutiques et le cycle de vie des produits.

Les goodwill relatifs aux principales acquisitions du Groupe depuis le 1er janvier 2025 sont déterminés de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Lotame	BR Media	Captiv8	p-value
Contrepartie versée en trésorerie	122	109	138	162
Compléments de prix d'acquisition	-	42	-	107
Contrepartie transférée (A)	122	151	138	269
Technologie	14	-	41	-
Relations contractuelles avec les clients	-	30	-	61
Impôts différés passifs liés aux incorporels acquis	(4)	(10)	(11)	-
Autres actifs	34	27	49	27
Autres passifs	(18)	(16)	(41)	(22)
Juste valeur des actifs net identifiables (B)	26	31	38	66
Goodwill (A - B)	96	120	100	203

Les goodwill portent essentiellement sur le savoir-faire et la compétence technique des entités acquises et sur la capacité à maintenir et développer les actifs existants. Les goodwill comptabilisés ne sont pas déductibles fiscalement à l'exception de p-value.

Les immobilisations incorporelles (technologie et relations contractuelles avec les clients) sont valorisées selon l'une des deux méthodes suivantes : la méthode des redevances ou la méthode des bénéfices excédentaires. La méthode des redevances repose sur l'estimation des redevances actualisées qui devraient être évitées suite à l'acquisition du brevet ou de la marque. La méthode des bénéfices excédentaires prend en compte la valeur actualisée des flux de trésorerie nets qui devraient être générés dans le cadre des relations clients ou des technologies.

Les flux de trésorerie liés aux acquisitions 2025 sont les suivants :

(en millions d'euros)	2025
Contrepartie versée en trésorerie	687
Trésorerie et équivalents de trésorerie des entités acquises	(64)
Complément de prix versés en trésorerie	47
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	670

Les acquisitions de la période contribuent pour moins de 1 % au revenu net consolidé de l'exercice 2025 et pour moins de 1 % au résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

Les frais d'acquisition sont comptabilisés en autres charges opérationnelles.

3.2 Acquisitions de l'exercice 2024

Les principales acquisitions de la période étaient :

- en mars 2024, celle de Spinnaker SCA à 100 %, une société de services de premier plan spécialisée dans la chaîne d'approvisionnement. Spinnaker SCA offre des services de conseil complets en stratégie, planification et exécution de la chaîne d'approvisionnement. Cette acquisition permet à Publicis Groupe d'élargir son expertise et ses capacités dans ce domaine ;
- en juillet 2024, celle de The Influential Network Inc. à 100 %. Il s'agit d'un groupe et d'une plateforme de marketing d'influence du monde. Sa technologie propriétaire alimentée par l'IA avec plus de 100 milliards de points de données et son réseau de plus de 3,5 millions de créateurs, dont 90 % d'influenceurs mondiaux ayant plus de 1 million de *followers*, sont au service de plus de 300 marques à travers le monde. La connaissance de Publicis Groupe du comportement des consommateurs *via* Epsilon, combinée à la plateforme d'Influential, permet aux marques d'identifier les créateurs les plus pertinents pour leurs clients et communautés cibles, tout en fournissant la capacité unique de planifier, gérer et mesurer de manière globale leur investissement, à travers le marketing social, digital et d'affiliation ;
- en septembre 2024, celle de Mars United Commerce à 100 %, la plus grande entreprise indépendante de marketing e-commerce et *retail*. Avec plus de 1 000 employés répartis dans 14 sites à travers le monde, Mars accélère la croissance de plus de 100 grandes marques mondiales grâce à sa connaissance des consommateurs, à ses outils médias exclusifs et à ses nombreuses relations avec les acteurs de la distribution. Cette acquisition permet à Publicis Groupe d'optimiser l'élaboration et la mise en œuvre des solutions commerciales complètes de ses clients.

Les goodwill relatifs aux principales acquisitions du Groupe en 2024 ont été déterminés de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Mars	Influential	Spinnaker
Contrepartie versée en trésorerie	528	196	113
Compléments de prix d'acquisition	-	184	4
Contrepartie transférée (A)	528	380	117
Participation ne donnant pas le contrôle (B)	12	-	-
Technologie	26	-	-
Relations contractuelles avec les clients	164	26	10
Impôts différés passifs liés aux incorporels acquis	(51)	(7)	(3)
Autres actifs	106	57	12
Autres passifs	(79)	(30)	(3)
Juste valeur des actifs net identifiables (C)	166	46	16
Goodwill (A + B - C)	374	334	101

Les goodwill comptabilisés n'étaient pas déductibles fiscalement. Les immobilisations incorporelles (technologie et relations contractuelles avec les clients) ont été valorisées respectivement selon la méthode des redevances et la méthode des bénéfices excédentaires.

Les flux de trésorerie liés aux acquisitions 2024 étaient les suivants :

(en millions d'euros)	2024
Contrepartie versée en trésorerie	923
Trésorerie et équivalents de trésorerie des entités acquises	(75)
Compléments de prix versés en trésorerie	67
Acquisitions de filiales, nettes de la trésorerie acquise	915

Les acquisitions de la période contribuaient pour moins de 1 % au revenu net consolidé de l'exercice 2024 et pour moins de 1 % au résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

3.3 Cessions des exercices 2025 et 2024

En 2025 et 2024, le Groupe n'a pas réalisé de cession significative.

Note 4 Revenu et revenu net

Le Groupe accompagne ses clients sur l'ensemble des problématiques marketing grâce à ses expertises dans les métiers de la créativité, des médias, de la *data* et de la transformation digitale. Pour proposer dans chaque pays l'offre unique qui combine l'ensemble des expertises du Groupe, Publicis a défini dix marchés principaux : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie-Pacifique, Afrique-Moyen-Orient, Europe centrale et de l'Est, Europe de l'Ouest et Amérique latine.

Cette organisation par pays correspond aux secteurs opérationnels regroupés en cinq secteurs reportables (voir note 31) : Amérique du Nord, Europe, Asie-Pacifique, Moyen-Orient et Afrique, et Amérique latine.

(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Asie-Pacifique	Moyen-Orient et Afrique	Amérique latine	2025
Revenu	10 142	4 479	1 590	646	542	17 399
Revenu net	8 899	3 520	1 260	440	428	14 547

(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Asie-Pacifique	Moyen-Orient et Afrique	Amérique latine	2024
Revenu	9 416	4 097	1 513	586	418	16 030
Revenu net	8 583	3 384	1 218	406	374	13 965

En 2025, les revenus des coûts refacturables de 2 852 millions d'euros trouvent leurs contreparties pour 2 727 millions d'euros en autres charges opérationnelles et 125 millions d'euros en dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions).

En 2024, les revenus des coûts refacturables de 2 065 millions d'euros trouvaient leurs contreparties pour 1 947 millions d'euros en autres charges opérationnelles et 118 millions d'euros en dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions).

Note 5 Charges de personnel, coûts des freelances et effectifs

Les charges de personnel incluent les salaires, appointements, commissions, primes, intéressements, congés payés ainsi que l'estimation des bonus et les charges liées aux paiements fondés sur des actions (plans d'options

de souscription ou d'achat d'actions, plans d'actions gratuites) et les charges liées aux retraites (hors effet net de désactualisation présenté en autres produits et charges financiers).

(en millions d'euros)	2025	2024
Rémunérations	(7 554)	(7 275)
Charges sociales	(1 142)	(1 098)
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽¹⁾	(258)	(254)
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions ⁽²⁾	(89)	(91)
Coûts de restructuration	(151)	(136)
Charges de personnel	(9 194)	(8 854)
Coûts des freelances	(396)	(370)
Charges de personnel et coûts des freelances	(9 590)	(9 224)

(1) Voir note 23
(2) Voir note 32

/ Répartition des effectifs au 31 décembre par zone géographique

	2025	2024
Amérique du Nord	32 355	31 749
Europe	26 040	25 492
Asie Pacifique	38 765	35 475
Moyen-Orient et Afrique	4 451	4 548
Amérique latine	12 468	10 915
Total	114 079	108 179

/ Répartition des effectifs au 31 décembre par fonction (en %)

	2025	2024
Management des clients	22,1 %	23,3 %
Ingénieurs	17,3 %	16,8 %
Média	15,4 %	14,9 %
Création et Contenus	11,5 %	11,8 %
Data & Tech	9,0 %	9,2 %
Production	4,5 %	4,1 %
Stratégie	4,2 %	4,4 %
Consulting	4,0 %	2,8 %
Santé	0,3 %	0,3 %
Management	0,7 %	0,7 %
Fonctions support	11,0 %	11,6 %
Total	100,0 %	100,0 %

Note 6 Autres charges opérationnelles

Ce poste regroupe toutes les charges externes autres que les achats de production et de médias lorsque le Groupe intervient en tant qu'agent, il comprend notamment :

- des frais refacturables pour 2 727 millions d'euros en 2025 contre 1 947 millions d'euros en 2024 ;
- des coûts directement attribuables aux services rendus pour 473 millions d'euros en 2025 contre 467 millions d'euros en 2024.

Il inclut également les coûts informatiques, les impôts (à l'exception des impôts sur les bénéfices), les taxes et versements assimilés ainsi que les dotations et reprises sur provisions.

Note 7 Dotations aux amortissements et pertes de valeur

(en millions d'euros)	2025	2024
Dotation aux amortissements des autres immobilisations incorporelles (hors incorporels liés aux acquisitions)	(69)	(54)
Dotation aux amortissements des immobilisations corporelles	(131)	(132)
Dotation aux amortissements des droits d'utilisation	(320)	(309)
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(520)	(495)
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(212)	(234)
Pertes de valeur sur les goodwill	—	(4)
Pertes de valeur sur les actifs incorporels et actifs incorporels liés aux acquisitions	—	(11)
Pertes de valeur liées aux contrats immobiliers	(37)	(71)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles	—	—
Pertes de valeur	(37)	(86)
Total des dotations aux amortissements et pertes de valeur	(769)	(815)

Pertes de valeur sur les actifs incorporels et actifs incorporels liés aux acquisitions

Quand des indices de perte de valeur ont été identifiés sur les actifs incorporels liés aux acquisitions, des tests de dépréciations ont été conduits. Les taux d'actualisation après impôt retenu et les taux de croissance à long terme ont été déterminés en prenant en compte les caractéristiques spécifiques de ces actifs.

En 2025, ces tests n'ont pas conduit le Groupe à constater de perte de valeur sur les actifs incorporels.

En 2024, ces tests avaient conduit le Groupe à constater une perte de valeur de 11 millions d'euros sur divers actifs incorporels.

Pertes de valeur sur goodwill

Tests de dépréciation

Les tests de dépréciation ont été réalisés au niveau des groupes d'unités génératrices de trésorerie suivantes : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie-Pacifique, Afrique-Moyen-Orient, Europe centrale et de l'Est, Europe de l'Ouest et Amérique latine, ainsi que sur les autres goodwill.

L'évaluation nécessaire aux tests sur les goodwill les plus significatifs a été réalisée par un expert indépendant. Les tests de dépréciation sur les goodwill ont été effectués :

- soit sur la base de la valeur d'utilité des groupes d'unités génératrices de trésorerie déterminée à partir de projections financières à 5 ans (2026-2030). Les projections pour l'année 2026 sont issues du budget annuel présenté au Conseil d'Administration ;
- soit sur la base de la valeur de marché du groupe d'unités génératrices de trésorerie.

Les taux de croissance annuels appliqués sur la période du plan d'affaires ont été corroborés avec des études de marché sectorielles sur les dépenses publicitaires par pays ou zone géographique.

La méthode appliquée pour la détermination des taux d'actualisation et des taux de croissance à l'infini est inchangée.

En 2025, les tests de dépréciation n'ont pas conduit le Groupe à constater de perte de valeur.

Les principales hypothèses retenues pour la réalisation des tests de dépréciation sur les goodwill sont présentées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2025		
	Valeur comptable des goodwill	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini
Amérique du Nord ⁽¹⁾	9 435	9,8 %	2% - 2,2%
Europe	1 900	9,2%-12,6%	1,7 % - 2,6 %
Asie-Pacifique	1 234	10,1 %	2,2 %
Afrique-Moyen-Orient	370	12,2 %	2,1 %
Amérique latine	242	15,2 %	2,8 %
Autres goodwill	112	10,3% - 10,6%	1,0% - 2,1%
Total des goodwill après perte de valeur	13 293		

(1) Le goodwill Amérique du Nord de 9 435 millions d'euros comprend le goodwill États-Unis pour 9 015 millions d'euros et le goodwill Canada pour 420 millions d'euros. Pour les besoins des tests de dépréciation, la valeur recouvrable de l'UGT États-Unis est déterminée à partir de l'approche des multiples de marché.

En 2024, les tests réalisés sur les goodwill avaient conduit le Groupe à constater une perte de valeur de 4 millions d'euros relative à des activités dans l'événementiel.

Les principales hypothèses retenues pour la réalisation des tests de dépréciation 2024 étaient les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2024		
	Valeur comptable des goodwill	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini
Amérique du Nord ⁽¹⁾	10 136	10,2 %	2,0 %
Europe	1 908	10,1%-12,4%	1,7 % - 2,7 %
Asie-Pacifique	1 167	10,1 %	2,3 %
Afrique-Moyen-Orient	383	12,5 %	2,1 %
Amérique latine	132	15,3 %	2,8 %
Autres goodwill	117	9,9%-10,8%	1,7 % - 2,0 %
Total des goodwill après perte de valeur	13 843		

(1) Le goodwill Amérique du Nord de 10 136 millions d'euros comprenait le goodwill États-Unis pour 9 697 millions d'euros et le goodwill Canada pour 439 millions d'euros. Pour les besoins des tests de dépréciation, la valeur recouvrable de l'UGT États-Unis a été déterminée à partir de l'approche des multiples de marché.

Tests de sensibilité

Les tests de sensibilité ont été réalisés sur l'ensemble des groupes d'unités génératrices de trésorerie en faisant varier à la hausse ou à la baisse de 100 points de base le taux d'actualisation, de 50 points de base le taux de croissance long terme ou la marge opérationnelle en année terminale.

Ces variations, considérées individuellement, n'ont pas mis en évidence de valeur recouvrable inférieure à la valeur nette comptable.

De même, s'agissant de l'unité génératrice de trésorerie États-Unis dont la valeur recouvrable est déterminée à partir de l'approche des multiples de marché, une variation raisonnable des multiples retenus ne conduirait pas à une valeur recouvrable inférieure à la valeur nette comptable.

Pertes de valeur liées aux contrats immobiliers

Dans le cadre du programme d'optimisation des locaux visant à regrouper les agences sur un ou plusieurs sites dans les principaux pays, il a été nécessaire de vider des espaces loués, afin de mieux utiliser l'espace existant sur les autres sites. En conséquence, les droits d'utilisation concernant les espaces vacants ont fait l'objet d'une perte de valeur totale

ou partielle, il en est de même des agencements attachés à ces espaces.

La perte de valeur comptabilisée en 2025 s'élève à 37 millions d'euros (28 millions d'euros nets d'impôts), dont 24 millions d'euros au titre des droits d'utilisation et 5 millions d'euros au titre des agencements. Les frais à payer tels que les charges locatives et éventuelles taxes sur locaux vacants pour 8 millions d'euros sont inclus dans les provisions sur engagements immobiliers.

La perte de valeur comptabilisée en 2024 s'élevait à 71 millions d'euros (54 millions d'euros nets d'impôts), dont 42 millions d'euros au titre des droits d'utilisation et 10 millions d'euros au titre des agencements. Les frais à payer tels que les charges locatives et éventuelles taxes sur locaux vacants pour 19 millions d'euros étaient inclus dans les provisions sur engagements immobiliers.

Note 8 Autres produits et charges non courants

(en millions d'euros)	2025	2024
Autres produits et (charges) non courants	—	14
Plus-values (moins-values) sur cessions d'actifs	(5)	1
Total des autres produits et charges non courants	(5)	15

En 2025, les autres produits et charges non courants proviennent principalement de la plus-value réalisée lors de la cession de la filiale MSL France détenant 50% de participation dans Viva Tech, Société en participation constituée entre MSL France et Les Echos Solutions, et mise en équivalence, pour un montant de 2 millions d'euros (voir note 15) et d'une moins-value sur un actif non recouvrable lié à une cession antérieure pour un montant de (7) millions d'euros.

En 2024, les autres produits et charges non courants correspondaient essentiellement au produit de 14 millions d'euros généré par l'apport du droit d'exclusivité pour l'utilisation des technologies Citrus et Epsilon à Unlimitail (voir note 15).

Note 9 Résultat financier

(en millions d'euros)	2025	2024
Charges d'intérêts sur emprunts et découverts bancaires	(115)	(122)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	87	135
Produits (charges) sur dérivés	36	39
Charges sur endettement financier	(115)	(122)
Produits sur endettement financier	123	174
Coût de l'endettement financier net	8	52
Charges d'intérêts sur obligations locatives	(86)	(84)
Variation de juste valeur des actifs financiers	7	10
Pertes et gains de change (y compris variation de la juste valeur des dérivés)	(20)	1
Autres	(9)	(8)
Autres charges et produits financiers	(108)	(81)
Résultat financier hors réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	(100)	(29)
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	(59)	35
Résultat financier	(159)	6

Note 10 Impôt sur le résultat

/ Analyse de la charge d'impôt sur les bénéfices

(en millions d'euros)	2025	2024
Charge d'impôt courant de la période	(477)	(568)
Produit / (Charge) d'impôt courant relatif aux exercices antérieurs	10	(2)
Total produit (charge) d'impôt exigible	(467)	(570)
Produit / (Charge) d'impôt différé	(108)	15
Variations des impôts différés actifs non reconnus	(2)	6
Total produit (charge) net d'impôt différé	(110)	21
Impôt sur le résultat	(577)	(549)

Le 4 juillet 2025, une loi budgétaire d'envergure a été promulguée aux États-Unis, intitulée One Big Beautiful Bill Act. Elle introduit notamment des mesures fiscales applicables rétroactivement à compter du 1er janvier 2025. Cette législation prévoit l'extension de dispositifs de réduction d'impôts existants, des ajustements aux règles d'amortissement fiscal, ainsi que des modifications ciblées de certains crédits d'impôt. Son entrée en vigueur n'a pas d'impact significatif sur le taux effectif d'impôt, cependant il a un effet favorable d'environ 98 millions d'euros (111 millions de dollars) sur le montant d'impôt décaissé.

Par ailleurs, la contribution exceptionnelle instaurée par la loi de finances 2025 en France porte le taux d'impôt théorique applicable à la Société de 25,8 % à 30,97 %. Toutefois, cette mesure n'ayant pas d'impact en raison de l'existence de déficits reportables et du résultat déficitaire du groupe d'intégration fiscale français de la Société sur l'exercice 2025, le taux d'imposition applicable à la Société demeure à 25,8 %.

Enfin, l'impact de la réforme fiscale internationale de l'OCDE, dite Pilier 2, est de l'ordre de 1 million d'euros.

/ Taux effectif d'impôt

Le taux effectif d'impôt ressort à :

(en millions d'euros)	2025	2024
Résultat avant impôt	2 238	2 218
Pertes de valeur	—	4
Réévaluations des compléments de prix sur acquisitions	59	(35)
(Gains)/pertes sur cessions ⁽¹⁾	5	—
Produit généré par les apports réalisés à Unlimitail	—	(14)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	(3)	2
Résultat avant impôt retraité A	2 299	2 175
Taux d'imposition applicable à la Société	25,8 %	25,8 %
Impôt attendu appliqué au Résultat avant impôt des entreprises consolidées	(594)	(562)
Incidence des :		
● Différences entre le taux d'imposition français et les taux d'imposition étrangers	96	91
● Impôt courant à taux réduit ou majoré	(91)	(100)
● Variations des impôts différés actifs non reconnus	(2)	6
● Autres impacts ⁽²⁾	14	16
Impôt constaté au compte de résultat	(577)	(549)
Effet d'impôt sur le produit généré par les apports réalisés à Unlimitail	—	8
Impôt retraité constaté au compte de résultat B	(577)	(541)
Taux effectif d'impôt B/A	25,1 %	24,9 %

(1) Il s'agit des principaux gains et pertes sur cessions non taxables ou non déductibles.

(2) Les autres impacts intègrent essentiellement les effets liés aux crédits d'impôts et aux ajustements sur exercices antérieurs.

/ Effet impôt sur les autres éléments du résultat global

(en millions d'euros)	31 décembre 2025			31 décembre 2024		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Gains et pertes actuariels sur régimes à prestations définies	9	(2)	7	2	(1)	1
Écarts de conversion de consolidation	(1 242)	-	(1 242)	519	-	519
Réévaluation des instruments de couverture	(83)	21	(62)	63	(17)	46
Total	(1 316)	19	(1 297)	584	(18)	566

/ Échéancier des impôts différés constatés au bilan

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Partie à court terme (inférieur à 1 an)	1	(35)
Partie à long terme (supérieur à 1 an)	(9)	100
Impôts différés actifs (passifs), nets	(8)	65

/ Origine des impôts différés

Les variations des soldes d'impôt différé se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Réévaluation des actifs et passifs effectuée à l'occasion d'une acquisition	(24)	(64)
Réévaluation de l'immeuble des Champs-Élysées	(37)	(37)
Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	37	45
Reports déficitaires	327	330
Autres différences temporaires	4	114
Total impôts différés actifs (passifs), bruts	307	388
Impôts différés actifs non reconnus	(315)	(323)
Total impôts différés actifs (passifs), nets	(8)	65

Au 31 décembre 2025, les impôts différés passifs comprenaient l'impôt sur la réévaluation pratiquée sur les actifs incorporels à l'occasion des acquisitions de Zenith (1 million d'euros), Bcom3 (16 millions d'euros), Digitas (5 millions d'euros), Sapient (12 millions d'euros), Citrus (2 millions d'euros), Profitero (3 millions d'euros), Mars (44 millions d'euros), Influential (5 millions d'euros) ainsi que l'impôt différé lié à la juste valeur comme coût présumé de l'immeuble et du terrain sur les Champs-Élysées à la date de transition aux IFRS.

Au 31 décembre 2024, les impôts différés passifs comprenaient l'impôt sur la réévaluation pratiquée sur les actifs incorporels à l'occasion des acquisitions de Zenith (3 millions d'euros), Bcom3 (30 millions d'euros), Digitas (9 millions d'euros), Sapient (23 millions d'euros), Citrus (5 millions d'euros), Profitero (4 millions d'euros), Mars (53 millions d'euros), Influential (7 millions d'euros) ainsi que l'impôt différé lié à la juste valeur comme coût présumé de l'immeuble et du terrain sur les Champs-Élysées à la date de transition aux IFRS.

Déficits reportables

Le Groupe dispose par ailleurs de déficits reportables n'ayant pas fait l'objet de la reconnaissance d'un impôt différé à l'actif du bilan consolidé du fait des incertitudes liées aux possibilités d'utilisation de ces derniers :

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Montant des déficits reportables non reconnus	1 105	1 101
<i>Dont part reportable indéfiniment</i>	<i>549</i>	<i>494</i>

Positions fiscales incertaines

Les positions fiscales prises par le Groupe sont basées sur ses interprétations de la réglementation fiscale et l'expérience passée. Chaque position est évaluée individuellement sans compensation ni agrégation avec d'autres positions et donne lieu à la constatation d'un passif lorsqu'une sortie de ressources est estimée probable. L'évaluation de ces passifs fiscaux correspond à la meilleure estimation du risque à la

date de clôture et comprend le cas échéant les intérêts de retard ainsi que les éventuelles pénalités.

Les passifs relatifs aux positions fiscales incertaines sont comptabilisés en passif d'impôt courant pour 151 millions d'euros au 31 décembre 2025, contre 164 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Note 11 Bénéfice net par action

/ Bénéfice net par action (BNPA) – de base et dilué

(en millions d'euros, sauf les actions)		2025	2024
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA			
Résultat net attribuable aux propriétaires de la Société	A	1 653	1 660
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
● Économies de frais financiers liés à la conversion des instruments de dettes, nettes d'impôt		-	-
Résultat net attribuable aux propriétaires de la Société – dilué	B	1 653	1 660
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA			
Nombre d'actions au 1 ^{er} janvier		254 311 860	254 311 860
Actions créées sur l'exercice		-	-
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)		(3 176 388)	(3 634 398)
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	C	251 135 472	250 677 462
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
● Actions gratuites dilutives		2 207 710	2 888 336
Nombre d'actions – dilué (en euros)	D	253 343 182	253 565 798
Bénéfice net par action	A/C	6,58	6,62
Bénéfice net par action – dilué	B/D	6,52	6,55

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

(en millions d'euros, sauf les actions)		2025	2024
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA courant ⁽¹⁾			
Résultat net attribuable aux propriétaires de la Société		1 653	1 660
<i>Éléments exclus :</i>			
● Amortissement des incorporels liés aux acquisitions, net d'impôt		157	174
● Perte de valeur ⁽²⁾ , nette d'impôt		28	66
● Principales plus ou moins-values de cession et d'ajustement de juste valeur des actifs financiers, nets d'impôt		(1)	(14)
● Réévaluation des compléments de prix d'acquisition		59	(35)
Résultat net courant attribuable aux propriétaires de la Société	E	1 896	1 851
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
● Économies de frais financiers liés à la conversion des instruments de dette, nettes d'impôt		-	-
Résultat net courant attribuable aux propriétaires de la Société – dilué	F	1 896	1 851
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA			
Nombre d'actions au 1 ^{er} janvier		254 311 860	254 311 860
Actions créées sur l'exercice		-	-
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)		(3 176 388)	(3 634 398)
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	C	251 135 472	250 677 462
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
● Actions gratuites dilutives		2 207 710	2 888 336
Nombre d'actions – dilué (en euros)	D	253 343 182	253 565 798
Bénéfice net courant par action ⁽¹⁾	E/C	7,55	7,38
Bénéfice net courant par action – dilué ⁽¹⁾	F/D	7,48	7,30

(1) BNPA après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus (moins)-values de cession et d'ajustement de juste valeur des actifs financiers et de la réévaluation des compléments de prix.

(2) En 2025, ce montant inclut uniquement les pertes de valeur sur les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location pour 28 millions d'euros (nets d'impôt). En 2024, les pertes de valeur correspondaient à 12 millions d'euros (nets d'impôt) de pertes de valeur sur les goodwill, les actifs incorporels et actifs incorporels liés aux acquisitions et 54 millions d'euros (nets d'impôt) de pertes de valeur sur les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location.

Note 12 Goodwill

(en millions d'euros)	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
31 décembre 2023	13 948	(1 526)	12 422
Acquisitions	919	-	919
Perte de valeur ⁽¹⁾	-	(4)	(4)
Variations pendant la période d'affectation ⁽²⁾	(91)	-	(91)
Cessions	(1)	-	(1)
Change	675	(77)	598
31 décembre 2024	15 450	(1 607)	13 843
Acquisitions	804	-	804
Perte de valeur ⁽¹⁾	-	-	-
Variations pendant la période d'affectation ⁽²⁾	(34)	-	(34)
Cessions	-	-	-
Change	(1 483)	163	(1 320)
31 décembre 2025	14 737	(1 444)	13 293

(1) Voir note 7.

(2) Voir note 1.3 sur la réévaluation des compléments de prix éventuels dans le cadre d'un regroupement d'entreprises. En 2024, la variation de (91) millions d'euros était liée à la revalorisation des compléments de prix pendant la période d'affectation. En 2025, la variation de (34) millions d'euros est liée pour (16) millions à la revalorisation des compléments de prix pendant la période d'affectation, et pour (17) millions à l'ajustement du bilan d'ouverture pendant la période d'affectation.

Les valeurs comptables des goodwill par regroupement d'unités génératrices de trésorerie sont indiquées dans la note 7.

Note 13 Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles à durée de vie définie			Total des immobilisations incorporelles
	Relations contractuelles avec les clients	Logiciel, technologies et divers	Marques	
Valeurs brutes au 31 décembre 2023	1 702	1 257	998	3 957
Acquisitions	-	114	-	114
Variation de périmètre	200	28	-	228
Cessions et sorties d'actifs	-	(21)	-	(21)
Change et divers	104	75	63	242
Valeurs brutes au 31 décembre 2024	2 006	1 453	1 061	4 520
Acquisitions	-	115	-	115
Variation de périmètre	108	57	-	165
Cessions et sorties d'actifs	-	(23)	-	(23)
Change et divers	(211)	(171)	(119)	(501)
Valeurs brutes au 31 décembre 2025	1 903	1 431	942	4 276
Amortissements cumulés au 31 décembre 2023	(1 353)	(981)	(665)	(2 999)
Amortissement	(68)	(123)	(97)	(288)
Perte de valeur ⁽¹⁾	-	(11)	-	(11)
Cessions et sorties d'actifs	-	21	-	21
Change et divers	(74)	(54)	(46)	(174)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2024	(1 495)	(1 148)	(808)	(3 451)
Amortissement	(71)	(117)	(93)	(281)
Perte de valeur ⁽¹⁾	-	-	-	-
Cessions et sorties d'actifs	-	23	-	23
Change et divers	146	128	93	367
Amortissements cumulés au 31 décembre 2025	(1 420)	(1 114)	(808)	(3 342)
Valeurs nettes au 31 décembre 2025	483	317	134	934

(1) Voir note 7.

Les amortissements des immobilisations incorporelles de l'exercice 2025 s'élèvent à 281 millions d'euros, dont 212 millions d'euros au titre des incorporels liés aux acquisitions.

En 2025, les tests de dépréciation n'ont pas conduit le Groupe à constater de perte de valeur. En 2024, les tests de dépréciation avaient conduit le Groupe à constater des pertes de valeur de 11 millions d'euros.

Note 14 Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériel informatique	Autres	Total
Valeurs brutes au 31 décembre 2023	169	682	429	520	1 800
Acquisitions	-	51	30	61	142
Diminutions	(3)	(25)	(50)	(50)	(128)
Variations de périmètre	-	-	4	1	5
Change et divers	-	5	12	44	61
Valeurs brutes au 31 décembre 2024	166	713	425	576	1 880
Acquisitions ⁽²⁾	-	62	37	62	161
Diminutions	-	(48)	(60)	(37)	(145)
Variations de périmètre	-	1	3	4	8
Change et divers	-	(43)	(34)	(62)	(139)
Valeurs brutes au 31 décembre 2025	166	685	371	543	1 765
Amortissements cumulés au 31 décembre 2023	(22)	(442)	(363)	(377)	(1 204)
Amortissement	(1)	(48)	(32)	(51)	(132)
Perte de valeur ⁽¹⁾	-	(10)	-	-	(10)
Diminutions	3	23	50	48	124
Variations de périmètre	-	-	(2)	(1)	(3)
Change et divers	-	(18)	(14)	(15)	(47)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2024	(20)	(495)	(361)	(396)	(1 272)
Amortissement	(1)	(51)	(32)	(47)	(131)
Perte de valeur ⁽¹⁾	-	(5)	-	-	(5)
Diminutions	-	48	60	37	145
Variations de périmètre	-	(1)	(3)	(3)	(7)
Change et divers	-	40	31	30	101
Amortissements cumulés au 31 décembre 2025	(21)	(464)	(305)	(379)	(1 169)
Valeurs nettes au 31 décembre 2025	145	221	66	164	596

(1) Voir note 7.

(2) Dont 26 millions d'euros d'agencements et aménagements financés directement par les bailleurs ne correspondant pas à des flux de trésorerie en 2025 et 18 millions d'euros en 2024.

Terrains et constructions

Au 31 décembre 2025, Publicis dispose en pleine propriété d'un patrimoine immobilier qui figure au bilan pour une valeur nette de 145 millions d'euros.

Le principal actif est l'immeuble du siège social situé au 133, avenue des Champs-Élysées, à Paris. Cet immeuble de sept étages comprend environ 12 000 m² de bureaux, occupés par les sociétés du Groupe, et 1 500 m² de surfaces commerciales, occupées par Publicisdrugstore ainsi que deux salles de cinéma ouvertes au public.

Agencements et aménagements

La perte de valeur de 5 millions d'euros en 2025 correspond aux agencements concernant des biens en location vacants (voir note 7). En 2024, cette perte de valeur s'élevait à 10 millions d'euros.

Autres immobilisations corporelles

Le Groupe dispose notamment d'importants équipements informatiques dédiés à la création et à la production publicitaire, à la gestion de l'achat d'espace et aux travaux administratifs.

Note 15 Titres mis en équivalence

(en millions d'euros)

Valeur au bilan

Montant au 31 décembre 2023	46
Sorties de périmètre	—
Quote-part de résultat	(2)
Augmentations de capital	39
Dividendes versés	(4)
Change et divers	—
Montant au 31 décembre 2024	79
Sorties de périmètre	(8)
Quote-part de résultat	3
Augmentations de capital	—
Dividendes versés	(5)
Change et divers	(1)
Montant au 31 décembre 2025	68

En 2025, le Groupe a cédé sa filiale MSL France qui détenait 50% de participation dans Viva Tech, société en participation constituée entre MSL France et les Échos Solutions, précédemment comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Cette opération s'inscrit dans une logique de simplification du périmètre et de recentrage stratégique sur les activités cœur du Groupe. La cession, intervenue au second semestre, a été réalisée pour un montant de 5 millions d'euros, correspondant à la juste valeur des titres à la date de transaction. La sortie du périmètre de consolidation a généré un produit de cession comptabilisé en produit non-courant (voir note 8), pour un montant de 2 millions d'euros, reflétant la différence entre le prix de cession et la valeur comptable nette des titres. La société Viva Tech a été décomptabilisée du périmètre des sociétés mises en équivalence à la date de cession.

En 2024, le Groupe avait réalisé des augmentations de capital dans la société Unlimitail, dont il détenait 49 % (société mise en équivalence). Le montant total des apports s'élevait à 105 millions d'euros, dont 51 millions d'euros apportés par le Groupe (à hauteur de sa participation) :

- 27 millions d'euros correspondant à des droits d'exclusivité pour l'utilisation des technologies Citrus et Epsilon ;
- 24 millions d'euros en numéraire.

Le produit généré par cette opération a été constaté en résultat non courant pour 14 millions d'euros après élimination de la quote-part de résultat interne (voir note 8).

Le tableau suivant présente la valeur comptable au 31 décembre 2025 des sociétés mises en équivalence :

(en millions d'euros)

31 décembre 2025

Magalas Limited	18
OnPoint Consulting Inc.	2
SCB TechX	15
Somupi SA	3
Unlimitail	25
Autres titres mis en équivalence	5
Valeur nette	68

Note 16 Autres actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Autres actifs financiers mesurés à la juste valeur par résultat :		
● Fonds Communs de Placement à Risque ⁽¹⁾	118	112
● Autres	29	23
Dépôts de garantie et cautionnements ⁽²⁾	50	43
Prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidées	50	39
Créances de sous-location ⁽³⁾	15	39
Excédent net des plans de retraite en surplus ⁽⁴⁾	30	31
Autres	16	30
Valeur brute	308	317
Dépréciation	(21)	(30)
Valeur nette	287	287

- (1) Ces fonds communs de placement à risque sont dédiés à des investissements dans des entreprises de l'économie numérique.
(2) Les dépôts de garantie et cautionnements comprennent notamment les dépôts de garantie versés aux bailleurs dans le cadre des contrats de location immobilière.
(3) Voir note 25.
(4) Voir note 23.

Note 17 Stocks et en-cours de production

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Stocks	336	186
En-cours de production	218	193
Valeur brute	554	379
Dépréciation des stocks et en-cours	(24)	(18)
Valeur nette	530	361

Note 18 Créances clients

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Créances clients ⁽¹⁾	16 049	15 755
Effets à recevoir	4	8
Valeur brute	16 053	15 763
Dépréciation à l'ouverture	(168)	(185)
Dépréciation de l'exercice	(4)	(23)
Reprise de l'exercice	17	45
Variations de périmètre	(2)	(2)
Change et divers	8	(3)
Dépréciation à la clôture	(149)	(168)
Valeur nette	15 904	15 595

- (1) Y compris les créances clients facturées pour un montant de 12 493 millions d'euros au 31 décembre 2025 et 12 379 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Note 19 Autres actifs financiers courants, autres créances et actifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	4	1
Dérivés sur Eurobond	12	-
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupes	18	55
Autres actifs financiers courants, hors dérivés	135	120
Autres actifs financiers courants	169	176
État, impôts et taxes	252	267
Avances et acomptes versés aux fournisseurs	174	176
Charges constatées d'avance	198	160
Valeur brute	624	603
Dépréciation	(4)	(4)
Autres créances et actifs courants	620	599

Note 20 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Banques et caisses	1 406	1 244
Placements liquides à court terme	2 625	2 400
Total	4 031	3 644

Les placements liquides à court terme comprennent des sicav classées dans la catégorie AMF – monétaire court terme, soumis à un risque négligeable de changement de valeur, et des dépôts à court terme.

Note 21 Capitaux propres

/ Capital social de la société mère

(en actions)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Capital social au 1 ^{er} janvier	254 311 860	254 311 860
Augmentation de capital	-	-
Actions composant le capital social en fin de période	254 311 860	254 311 860
Auto-détention en fin de période	(3 441 977)	(3 572 113)
Actions en circulation en fin de période	250 869 883	250 739 747

Le capital social de Publicis Groupe SA s'élève au 31 décembre 2025 à 101 724 744 euros, divisé en 254 311 860 actions de 0,40 euro de nominal.

Variation des actions propres

Les actions propres détenues en portefeuille à la clôture, y compris celles détenues dans le cadre du contrat de liquidité, sont portées en déduction des capitaux propres.

Le portefeuille d'actions auto-détenues a évolué comme suit au cours des années 2025 et 2024 :

	Nombre d'actions	Valeur (millions d'euros)	Variation de trésorerie (millions d'euros)
Actions propres détenues au 31 décembre 2023	3 737 367	265	-
Cessions et livraisons d'actions gratuites	(1 673 636)	(113)	-
Rachats d'actions propres	1 481 711	145	(145)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	26 671	3	(3)
Actions propres détenues au 31 décembre 2024 ⁽¹⁾	3 572 113	300	(148)
Cessions et livraisons d'actions gratuites	(1 716 935)	(126)	-
Rachats d'actions propres	1 610 899	150	(150)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	(24 100)	(3)	3
Actions propres détenues au 31 décembre 2025 ⁽¹⁾	3 441 977	321	(147)

(1) Y compris 23 900 actions détenues au titre du contrat de liquidité au 31 décembre 2025 et 48 000 au 31 décembre 2024.

Rachats d'actions propres

Au cours du 1^{er} semestre 2025, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions propres, Publicis Groupe S.A. a procédé au rachat de 1 610 899 de ses actions pour un montant de 149 millions d'euros (150 millions d'euros incluant la taxe sur les transactions financières). Ce programme a pour objectif de satisfaire aux obligations liées aux plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans émettre de nouvelles actions.

Au cours du 1^{er} semestre 2024, Publicis Groupe SA avait procédé au rachat de 1 031 711 de ses actions pour un montant de 99 millions d'euros (101 millions d'euros incluant la taxe sur les transactions financières). Ce programme avait pour objectif de satisfaire aux obligations liées aux plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans émettre de nouvelles actions.

Par ailleurs, au cours du mois de juin 2024, Publicis Groupe S.A. avait acquis un bloc de 150 000 de ses propres actions pour un montant de 15 millions d'euros, auprès de l'actionnaire Madame Sophie Dulac, qui ont servis également à satisfaire aux obligations de la Société en lien avec les plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans avoir à émettre de nouvelles actions. Le montant de la transaction correspondait à un prix de 100,09 euros par action rachetée, soit une décote de 1 % par rapport au cours de bourse de clôture de 101,10 euros du 13 juin 2024. Cette opération constituait une transaction avec une partie liée (note 33).

Une autre opération de rachat distincte avait eu lieu au cours du mois de juillet 2024 concernant 300 000 actions propres pour un montant de 29 millions d'euros. Ces actions ont été également destinées à couvrir les obligations de la Société concernant les plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans avoir à émettre de nouvelles actions.

/ Dividendes votés et proposés

	Par action (en euros)	Total ⁽¹⁾ (en millions d'euros)
Dividendes payés au cours de l'année 2025 (au titre de l'exercice 2024)	3,60	903
Dividendes proposés à l'Assemblée générale (au titre de l'exercice 2025)	3,75	954

(1) Pour l'exercice 2024, 903 millions d'euros intégralement payés en numéraire. Pour l'exercice 2025, proposé à l'Assemblée générale, 954 millions d'euros pour l'ensemble des actions existantes au 31 décembre 2025, y compris actions propres.

Gestion du capital

La politique du Groupe consiste à maintenir une base de capital solide, afin de préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et de soutenir le développement futur de l'activité. La Direction du Groupe prête attention au ratio d'endettement défini comme étant la dette nette (dette financière diminuée de la trésorerie et des équivalents de trésorerie) divisée par les capitaux propres (incluant les participations ne donnant pas le contrôle) et a déterminé que le ratio optimal d'endettement est inférieur à 0,80.

Au 31 décembre 2025, la position de la dette nette est une situation positive de trésorerie. Cela était également le cas au 31 décembre 2024.

La Direction veille également au taux de distribution du dividende qui est défini comme le rapport entre le dividende unitaire et le bénéfice net courant par action dilué. Compte tenu du niveau de dividende (3,75 euros par action) qui sera proposé à la prochaine Assemblée générale des actionnaires, le taux sera ainsi de 50,1 % au titre de l'exercice 2025 contre un taux de 49,3 % au titre de l'exercice 2024.

Note 22 Provisions et passifs éventuels

(en millions d'euros)	Restructuration	Engagements immobiliers ⁽¹⁾	Risques et litiges	Autres provisions	Total
31 décembre 2023	56	115	232	171	574
Dotations	71	21	15	15	122
Utilisations	(50)	(30)	(28)	(16)	(124)
Reprises sans utilisation	(3)	-	(18)	(4)	(25)
Variations de périmètre	-	-	2	-	2
Change et divers	2	26	(16)	5	17
31 décembre 2024	76	132	187	171	566
Dotations	67	8	16	10	101
Utilisations	(70)	(30)	(13)	(16)	(129)
Reprises sans utilisation	(7)	-	(20)	(2)	(29)
Variations de périmètre	-	-	7	-	7
Change et divers	(4)	(10)	(7)	(9)	(30)
31 décembre 2025	62	100	170	154	486
<i>Dont à court terme</i>	<i>56</i>	<i>20</i>	<i>60</i>	<i>62</i>	<i>198</i>
<i>Dont à long terme</i>	<i>6</i>	<i>80</i>	<i>110</i>	<i>92</i>	<i>288</i>

(1) Voir note 7

Provisions pour restructuration

Elles comprennent une estimation des coûts de fermeture ou de restructuration de certaines activités résultant de plans annoncés et non encore exécutés à fin 2025 (principalement indemnités de licenciement). Les plans, détaillés par projet et par nature, ont fait l'objet d'un processus préalable d'approbation par la Direction Générale. Ces plans sont suivis de manière centralisée de façon à consommer la provision en fonction des coûts effectivement encourus et à justifier le solde restant à la clôture en fonction des dépenses restant à effectuer.

Provisions sur engagements immobiliers

Si un bien immobilier est vacant et n'est pas destiné à être utilisé dans l'activité principale, une provision est constituée incluant les charges locatives, taxes et autres coûts éventuels. Cette provision n'inclut pas les loyers à payer qui sont comptabilisés en dépréciation des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location.

Provisions pour risques et litiges

Les provisions pour risques et litiges (170 millions d'euros) comprennent une part à court terme (60 millions d'euros) et une part à long terme (110 millions d'euros). Elles concernent les litiges de toutes natures avec les tiers y compris les litiges commerciaux et fiscaux à l'exclusion des risques relatifs aux positions fiscales incertaines.

Metrobus/Autorité de la concurrence

En avril 2022, le Groupe a reçu une notification de griefs de l'Autorité de la concurrence, relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la publicité extérieure en France. La procédure est en cours.

Publicis Health LLC

Le 1^{er} février 2024, un accord a été conclu avec les procureurs généraux des 50 États, le District de Columbia et certains Territoires des États-Unis concernant le travail réalisé par l'ancienne agence de publicité Rosetta pour le compte de fabricants d'opioïdes, mettant ainsi un terme après trois ans de discussions à toutes les plaintes, en rapport avec les travaux entrepris dans le passé pour les fabricants d'opioïdes, y compris par l'ancienne agence de publicité Rosetta (fusionnée dans Publicis Health, LLC), qui pourraient être déposées par ces États et Territoires américains. Les procureurs généraux ont reconnu la bonne foi et l'attitude responsable et citoyenne de Publicis Health, LLC lors de la conclusion de cet accord. En août 2024, tous les États et Territoires américains ont reçu le règlement au titre de l'accord qui n'est en aucun cas une reconnaissance de faute ou de responsabilité.

Pour rappel, le 6 mai 2021, le procureur général du Commonwealth du Massachusetts a intenté une action en justice contre Publicis Health, LLC, une filiale de Publicis Groupe, en rapport avec le travail que cette agence et les agences qui l'ont précédée ont effectué pour Purdue Pharma de 2010 à 2018 au titre de la commercialisation des opioïdes. Selon le procureur général, Publicis a violé la loi sur la protection des consommateurs du Massachusetts et a créé une nuisance publique en participant aux efforts de Purdue Pharma pour commercialiser et vendre des opioïdes. Cette affaire a été réglée dans le cadre d'une résolution globale, décrite ci-dessus, avec tous les États, Territoires américains et le District de Columbia.

Le 19 septembre 2023, Publicis Health, LLC a été nommée dans une action intentée par le Comté de St. Clair devant le tribunal de l'Illinois. Publicis Health a déposé une requête en irrecevabilité. Cette plainte devrait être rejetée du fait de l'accord conclu avec les 50 États (dont l'État de l'Illinois) et de l'existence d'un « opioïd bar statute » au sein de l'État de l'Illinois.

Le 16 avril 2024, Publicis Health LLC a été nommée dans un recours collectif initié devant la Cour fédérale de Chicago par Cleveland Bakers, Teamsters Health and Welfare Fund pour leur propre compte et pour celui de ses membres qui auraient encouru des coûts supplémentaires à la suite de la crise des opioïdes. Cette plainte a été rejetée en février 2025, le dossier est clos.

En novembre 2024, Publicis Health LLC a été nommée avec trois autres tiers dans une action similaire déposée devant le tribunal de Chicago au nom d'un groupement de school districts de plusieurs États (Illinois, Ohio, Maryland, Nouveau-Mexique, Californie, Maine et New York). Le 8 septembre 2025, le tribunal a rejeté les demandes du groupement de school districts. L'affaire est close. En novembre 2025, certains des demandeurs, rejoints par de nouveaux school districts, ont déposé une nouvelle plainte en modifiant la plainte issue de l'affaire rejetée. Publicis Health LLC nie à nouveau toute faute ou responsabilité et a déposé une requête en irrecevabilité.

En février 2025, Publicis Media Canada a été ajoutée à une action similaire concernant les opioïdes, intentée devant le Tribunal du King's Bench d'Alberta par City of Grande Prairie et The Corporation of the City of Brantford contre 65 plaignants. Publicis Media Canada a déposé une requête en irrecevabilité.

Note 23 Engagements de retraite et autres avantages du personnel

Plans de retraite à prestations définies

Le Groupe a des obligations dans un certain nombre de plans de retraite à prestations définies, qui se répartissent principalement entre :

- des fonds de pensions (63 % des obligations du Groupe) : il s'agit de droits acquis par les employés, avec obligations de préfinancement externe principalement aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- d'autres régimes de retraites obligatoires et légaux, type indemnités de fin de carrière (35 % des obligations du Groupe), notamment en France : les droits ne sont pas acquis, le paiement est donc incertain et lié notamment à la présence des employés au moment du départ à la retraite ;
- des régimes de couverture de frais médicaux pour les retraités (2 % des obligations du Groupe) constitués d'une dette effective pour les retraités actuels, et d'une provision pour les actifs futurs retraités, en particulier aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Les régimes les plus significatifs sont donc les fonds de pension au Royaume-Uni (29 % des obligations du Groupe) et aux États-Unis (21 % des obligations du Groupe).

- Au Royaume-Uni, les obligations du Groupe sont gérées au travers de six fonds de pension et de deux plans de frais de santé administrés par des conseils paritaires indépendants, composés d'administrateurs externes indépendants. La réglementation requiert que ces conseils agissent dans l'intérêt des bénéficiaires du régime, ils doivent notamment s'assurer de l'équilibre financier des fonds de pension, et veiller à leur politique d'investissement et à leur gestion.

L'ensemble des six fonds de pension est fermé et gelé. L'ensemble des droits acquis (qui sont basés sur le salaire et le nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe) a été figé : les bénéficiaires encore en activité n'acquiescent plus de droits dans ces fonds à prestations définies. Trois fonds présentent une position bénéficiaire, le plafond des actifs a été supprimé afin de présenter l'excédent au bilan.

L'obligation des fonds de pension au Royaume-Uni concerne des retraités (89 %), des anciens salariés avec des droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (11 %).

- Aux États-Unis, les obligations du Groupe consistent essentiellement en un fonds de pension fermé et gelé. L'obligation concerne des anciens salariés avec des droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (33 % des obligations), des retraités (47 % des obligations) et des employés en activité (20 % des obligations).

Les valorisations de plans de retraite à prestations définies ont été réalisées par des experts indépendants. Les principaux pays concernés sont les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, la Suisse, la Belgique, les Émirats arabes unis, l'Arabie saoudite, la Corée, les Philippines, le Japon, l'Inde et le Sri Lanka.

Aucun événement significatif de nature à modifier la valeur de l'engagement du Groupe au titre de ces régimes (modification significative de plan) n'est intervenu au cours de l'exercice.

Couverture financière

Le groupe Publicis couvre ces engagements par des actifs financiers, principalement au Royaume-Uni et aux États-Unis, afin de respecter ses obligations légales et/ou contractuelles et de limiter son exposition au risque de dérive de ces engagements (volatilité des taux, de l'inflation, allongement de l'espérance de vie...).

La stratégie de couverture des engagements du Groupe s'appuie sur des études de gestion actif/passif régulières pour s'assurer d'une allocation d'actifs optimale qui doivent permettre à la fois de limiter l'exposition aux risques de marchés en diversifiant les catégories d'actifs selon leur profil de risque, et doivent correspondre au mieux aux prestations à verser aux bénéficiaires, en fonction de la maturité des plans. Ces analyses sont réalisées par des conseillers indépendants et soumises à l'approbation des Trustees. Les investissements sont réalisés en fonction des contraintes légales et des conditions de déductibilité de telles couvertures propres à chaque pays. Les besoins de financement sont généralement déterminés plan par plan et de fait le surplus d'actif des plans surfinancés ne peut être utilisé pour couvrir les plans sous-financés.

Exposition aux risques

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé au travers des fonds de pension au Royaume-Uni et aux États-Unis sont les suivants :

- volatilité des actifs financiers : les actifs financiers des régimes (actions, obligations...) ont le plus souvent un

rendement supérieur au taux d'actualisation sur le long terme, mais sont volatils à court terme, d'autant plus qu'ils sont mesurés à la juste valeur pour les besoins de la comptabilité annuelle du Groupe. L'allocation des actifs financiers est déterminée de manière à assurer la viabilité financière du régime à long terme ;

- variation des taux obligataires : une diminution des taux obligataires privés conduit à une augmentation de l'obligation des régimes telle que comptabilisée par le Groupe, même si cette augmentation est en partie réduite par un accroissement de la valeur des actifs financiers des régimes (pour la part d'obligations privées de première catégorie) ;
- longévité : la plus grande part des prestations garanties par les régimes sont des prestations viagères, l'augmentation de l'espérance de vie conduit donc à une augmentation de l'obligation de ces régimes ;
- inflation : une partie importante des prestations garanties par les fonds de pension au Royaume-Uni est indexée sur l'inflation. Une hausse de l'inflation conduit à une augmentation de l'obligation (même si dans la plupart des cas des plafonds sont définis pour protéger le régime contre une hyperinflation). La plupart des actifs financiers sont soit non affectés par l'inflation, soit peu corrélés à l'inflation, ce qui induit donc qu'une hausse de l'inflation conduirait à une hausse du déficit du régime au sens comptable. Les fonds de pension américains n'exposent pas le Groupe à un risque important lié à l'inflation, les prestations n'étant pas indexées sur l'inflation.

Écarts actuariels

Les écarts actuariels constatent les augmentations ou les diminutions non prévues de la valeur actuelle d'une obligation au titre de prestations définies ou de la juste valeur des actifs du régime correspondant. Les écarts actuariels résultant de la variation de la valeur actuelle d'une obligation d'un régime à prestations définies proviennent d'une part des ajustements liés à l'expérience (différences entre les hypothèses actuarielles antérieures et la réalité observée) et d'autre part des effets de changements d'hypothèses actuarielles.

Autres avantages à long terme

Le groupe Publicis comptabilise également divers avantages à long terme, principalement des primes d'ancienneté, des médailles du travail en France notamment, et certains plans pluri-annuels pour lesquels la rémunération différée est liée à des conditions de présence.

/ Valeur nette comptable des engagements

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Engagements de retraites et autres avantages à plus d'un an	(275)	(271)
Engagements de retraites et autres avantages à moins d'un an	(22)	(21)
Excédents net des plans de retraite en surplus ⁽¹⁾	30	31
Engagements nets de retraites et autres avantages du personnel	(267)	(261)

(1) Les excédents net des plans sont présentés en autres actifs financiers (voir note 16).

/ Variation de la dette actuarielle

(en millions d'euros)	31 décembre 2025			31 décembre 2024		
	Retraite	Frais médicaux	Total	Retraite	Frais médicaux	Total
Dette actuarielle en début d'exercice	(638)	(13)	(651)	(621)	(14)	(635)
Coût courant des services rendus	(43)	-	(43)	(29)	-	(29)
Prestations versées	49	1	50	37	1	38
Intérêts sur la dette actuarielle	(26)	(1)	(27)	(25)	(1)	(26)
Effet de réévaluation	(7)	1	(6)	20	1	21
Gains (pertes) d'expérience	(22)	1	(21)	(5)	1	(4)
Gains (pertes) liés au changement d'hypothèses économiques	13	-	13	29	-	29
Gains (pertes) liés aux autres changements d'hypothèses démographiques	2	-	2	(4)	-	(4)
Acquisitions, cessions	(9)	-	(9)	-	-	-
Écarts de change	65	1	66	(20)	-	(20)
Dette actuarielle en fin d'exercice	(609)	(11)	(620)	(638)	(13)	(651)

/ Variation de la juste valeur des placements

(en millions d'euros)	31 décembre 2025			31 décembre 2024		
	Retraite	Frais médicaux	Total	Retraite	Frais médicaux	Total
Juste valeur des placements début d'exercice	410	-	410	406	-	406
Rendement effectif des actifs du régime	30	-	30	(2)	-	(2)
Cotisations employeur	23	(1)	22	30	(1)	29
Frais administratifs	(4)	-	(4)	(4)	-	(4)
Acquisitions, cessions	-	-	-	-	-	-
Prestations versées	(49)	1	(48)	(37)	1	(36)
Écarts de change	(30)	-	(30)	17	-	17
Juste valeur des placements fin d'exercice	380	-	380	410	-	410
Couverture financière	(229)	(11)	(240)	(228)	(13)	(241)
Incidence du plafonnement des actifs	(4)	-	(4)	(12)	-	(12)
Provision nette sur engagements de retraite à prestations définies et couverture médicale post-emploi	(233)	(11)	(244)	(240)	(13)	(253)
Provision sur autres avantages à long-terme	(23)	-	(23)	(8)	-	(8)
Engagements nets de retraites et autres avantages du personnel	(256)	(11)	(267)	(248)	(13)	(261)

/ Charges d'engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	31 décembre 2025			31 décembre 2024		
	Retraite	Frais médicaux	Total	Retraite	Frais médicaux	Total
Coûts des services rendus	(43)	-	(43)	(29)	-	(29)
Charges financières	(8)	(1)	(9)	(8)	(1)	(9)
Charges des régimes à prestations définies	(51)	(1)	(52)	(37)	(1)	(38)
Coût des autres régimes (y compris régimes à cotisations définies) et autres avantages	(210)	-	(210)	(218)	-	(218)
Frais administratifs hors frais de gestion des plans	(5)	-	(5)	(6)	-	(6)
Coût total des retraites comptabilisé en compte de résultat	(266)	(1)	(267)	(261)	(1)	(262)
Part en charges de personnel (voir note 5)	(258)	-	(258)	(254)	-	(254)
Part en résultat financier	(8)	(1)	(9)	(7)	(1)	(8)

En 2025, les coûts des services rendus incluent l'impact estimatif des nouvelles modalités liées à la réforme du *Labour Code* en Inde qui est rentré en vigueur en novembre 2025.

/ Répartition des actifs de couverture

Le tableau ci-dessous présente la ventilation des plans par nature d'actifs et par hiérarchie de juste valeur. Les différents niveaux de hiérarchie de juste valeur sont définis dans la note 29.

(en millions d'euros)	31 décembre 2025				31 décembre 2024			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actions	22	-	-	22	26	-	-	26
Obligations	-	59	-	59	-	63	-	63
Obligations d'État	-	27	-	27	-	35	-	35
Immobilier	-	-	1	1	-	-	1	1
Autres	50	-	221	271	46	-	220	266
Total	72	86	222	380	72	98	221	391

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

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation de la contribution employeur pour 2026	(31)	(1)	(32)

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation des prestations futures à payer			
2026	56	1	57
2027	50	1	51
2028	46	1	47
2029	42	1	43
2030	42	1	43
Exercices 2031 à 2034	200	4	204
Total sur les 10 prochains exercices	436	9	445

La durée moyenne des plans à fin décembre 2025 est de 9 ans.

Hypothèses actuarielles (taux moyens pondérés)

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées à long terme de première catégorie (notées au moins AA) et de maturité équivalente à la durée des régimes évalués. Ils ont été arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence, notamment l'iBoxx en Europe et le Aon AA-AAA Bond Universe aux États-Unis.

31 décembre 2025	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone Euro	Autres pays	États-Unis	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	4,96 %	5,45% - 5,60%	3,95 %	1,20% - 9,52%	4,96 %	5,45% - 5,60%
Augmentations futures des salaires	n/a	n/a	2,00% - 3,00% ⁽¹⁾	1,25% - 9,00%	5,00 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	2,70 %	0% - 2,00% ⁽¹⁾	n/a	n/a	n/a

(1) Pour l'Allemagne et la Belgique.

31 décembre 2024	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone Euro	Autres pays	États-Unis	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	5,30 %	5,45% - 5,50%	3,30 %	1,15% - 12,50%	5,30 %	5,45% - 5,50%
Augmentations futures des salaires	n/a	n/a	2,00% - 3,00% ⁽¹⁾	1,35% - 10,00%	5,00 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	3,00% - 3,10%	0% - 2,00% ⁽¹⁾	n/a	n/a	n/a

(1) Pour l'Allemagne et la Belgique.

Le taux d'augmentation des frais médicaux retenu pour l'exercice 2025 est de 10 % avec une baisse progressive vers un taux de 7 %.

/ Analyse de sensibilité

Régimes de retraite (en millions d'euros)	Augmentation de 0,5 %				
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone Euro	Autres Pays	Total
Variation du taux d'actualisation					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	(5)	(6)	(5)	(9)	(25)
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	4	6	10

Régimes de retraite (en millions d'euros)	Diminution de 0,5 %				
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone Euro	Autres Pays	Total
Variation du taux d'actualisation					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	5	7	5	10	27
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	(4)	(5)	(9)

Couverture médicale postérieure à l'emploi (en millions d'euros)	Augmentation de 0,5 %			Diminution de 0,5 %		
	États-Unis	Royaume-Uni	Total	États-Unis	Royaume-Uni	Total
Variation du taux d'actualisation						
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	-	-	-	-
Variation du taux d'augmentation des salaires						
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	-	-	-	-

Note 24 Emprunts et dettes financières

Au cours du 1^{er} semestre 2025, le Groupe a mené plusieurs opérations significatives de gestion de sa structure financière :

- **remboursement d'un emprunt obligataire** : en juin 2025, le Groupe a procédé au remboursement de la première tranche de 750 millions d'euros de l'émission obligataire de 2019 émise dans le cadre du financement de l'acquisition d'Epsilon.
- **mise en place d'un programme EMTN et émission obligataire** : depuis le 16 mai 2025, le Groupe dispose d'un programme de financement (*Euro Medium Term Notes*) d'un montant de 1 500 millions d'euros. Dans le cadre de ce programme, le Groupe a réalisé une émission obligataire le 4 juin 2025 pour un montant total de 1 250 millions d'euros, réparti en deux tranches :

- 600 millions d'euros à échéance juin 2029, portant intérêt au taux annuel de 2,875 % ;
- 650 millions d'euros à échéance juin 2032, portant intérêt au taux annuel de 3,375 %.

Les frais d'émission associés à cet emprunt obligataire sont de 6 millions d'euros.

- **extension d'une ligne de crédit syndiquée** : le Groupe dispose d'une ligne de crédit syndiquée de 2 milliards d'euros, dont la maturité initiale était fixée à juillet 2029, avec deux options d'extension d'un an supplémentaire chacune. La première option d'extension d'un an a été exercée en mai 2025, portant la maturité de la ligne à juillet 2030. Au 31 décembre 2025, cette ligne n'est pas utilisée (voir note 30).

(en millions d'euros)	Devise	Taux d'intérêt nominal	Année d'échéance	Valeur nominale au		
				31 décembre 2025	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Eurobond 2025 ⁽¹⁾⁽⁴⁾	EUR	0,625 %	2025	0	0	750
Eurobond 2028 ⁽¹⁾	EUR	1,250 %	2028	750	749	748
Eurobond 2031 ⁽¹⁾	EUR	1,750 %	2031	750	746	745
Eurobond 2029 ⁽²⁾	EUR	2,875 %	2029	600	597	0
Eurobond 2032 ⁽²⁾	EUR	3,375 %	2032	650	646	0
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)				2 750	2 738	2 243
Dettes sur compléments de prix d'acquisition ⁽⁵⁾					614	328
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle ⁽⁵⁾					63	74
Intérêts courus ⁽⁵⁾					52	48
Autres emprunts et lignes de crédit ⁽⁵⁾					11	20
Soldes créditeurs de banques ⁽⁵⁾					1	2
Autres emprunts et dettes ⁽⁵⁾					741	472
Total des dettes financières					3 479	2 715
<i>Dont à court terme</i>					397	872
<i>Dont à long terme</i>					3 082	1 843
Dérivés de couverture sur Eurobond 2025, 2028 et 2031 ^{(1) (3)}					(5)	209
Dérivés de couverture sur prêts et emprunts intragroupes ⁽³⁾					9	(55)
Total des dettes liées aux activités de financement					3 483	2 869

- (1) Les taux fixes moyens pondérés des swaps sur Eurobond 2025, 2028 et 2031 sont respectivement de 3,1386 %, 3,5963 % et 4,1079 %.
- Un emprunt obligataire d'une valeur totale de 2,25 milliards d'euros a été émis le 5 juin 2019 pour l'acquisition d'Epsilon. Il comprend trois tranches d'une valeur de 750 millions d'euros chacune, à taux fixe et en euros, chacune swappée en dollars US à taux fixe.
- (2) Un emprunt obligataire d'une valeur totale de 1 250 millions d'euros a été émis le 4 juin 2025 dans le cadre du programme Euro Medium Term Notes (EMTN). Il comprend deux tranches de respectivement 600 et 650 millions d'euros, à taux fixe et en euros.
- (3) Les dérivés ont été qualifiés en couverture de flux de trésorerie des emprunts obligataires à échéance 2025, 2028 et 2031. La variation de juste valeur est comptabilisée en autres éléments du résultat global et recyclée en compte de résultat au même rythme que la comptabilisation des intérêts sur emprunt obligataire et la variation de valeur du passif en dollars US. Au 31 décembre 2025, la juste valeur de ces instruments dérivés est inscrite en "autres passifs financiers courants" pour 7 millions d'euros (contre 209 millions d'euros au 31 décembre 2024) et en "autres actifs financiers courants" pour 12 millions d'euros (contre une valeur nulle au 31 décembre 2024).
- (4) En juin 2025, le Groupe a procédé au remboursement de la première tranche de 750 millions d'euros de l'émission obligataire de 2019 émise dans le cadre du financement de l'acquisition d'Epsilon.
- (5) Les devises des autres emprunts et dettes sont essentiellement libellées en dollars, euros et en autres devises pour respectivement 537, 82 et 122 millions d'euros au 31 décembre 2025 et 392, 49 et 31 millions d'euros au 31 décembre 2024.

/ Analyse des dettes financières par devise

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Euros	2 820	2 292
Dollars américains	537	392
Autres devises	122	31
Total des dettes financières	3 479	2 715

/ Variation des dettes financières 31 décembre 2025

(en millions d'euros)	Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	Dettes sur compléments de prix d'acquisition	Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	Intérêts courus	Autres	Total des dettes financières	Dérivés de couverture sur Eurobond 2025, 2028 et 2031	Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	Total des dettes liées aux activités de financement
31 décembre 2024	2 243	328	74	48	22	2 715	209	(55)	2 869
Variation de trésorerie									
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	1 249	-	-	-	-	1 249	-	-	1 249
Remboursement des emprunts	(750)	-	-	-	(7)	(757)	-	-	(757)
Intérêts financiers reçus	-	-	-	-	-	-	-	38	38
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	-	(44)	-	-	(3)	(47)	-	-	(47)
Rachats de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	(18)	-	-	(18)	-	-	(18)
Intérêts financiers payés	-	-	-	(84)	(13)	(97)	-	-	(97)
Variations hors trésorerie									
Acquisitions	-	304	8	-	-	312	-	-	312
Variations de taux de change	-	(25)	(4)	(5)	-	(34)	-	-	(34)
Charges d'intérêt	-	8	2	93	13	116	-	-	116
Coûts d'emprunts activés	(4)	-	-	-	-	(4)	-	-	(4)
Variations de juste valeur	-	43	1	-	-	44	(214)	26	(144)
31 décembre 2025	2 738	614	63	52	12	3 479	(5)	9	3 483

/ 31 décembre 2024

(en millions d'euros)	Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	Dettes sur compléments de prix d'acquisition	Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	Intérêts courus	Autres	Total des dettes financières	Dérivés de couverture sur Eurobond 2025, 2028 et 2031	Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	Total des dettes liées aux activités de financement
31 décembre 2023	2 841	253	23	46	25	3 188	117	36	3 341
Variation de trésorerie									
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	-	-	-	-	1	1	-	-	1
Remboursement des emprunts	(600)	-	-	-	(3)	(603)	-	-	(603)
Intérêts financiers reçus	-	-	-	-	-	-	-	34	34
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	-	(67)	-	-	-	(67)	-	-	(67)
Rachats de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	(8)	-	-	(8)	-	-	(8)
Intérêts financiers payés	(95)	-	-	-	(10)	(105)	-	-	(105)
Variations hors trésorerie									
Acquisitions	-	239	52	-	-	291	-	-	291
Variations de taux de change	-	11	1	2	(2)	12	-	-	12
Charges d'intérêt	95	14	-	-	12	121	-	-	121
Coûts d'emprunts activés	1	-	-	-	-	1	-	-	1
Variations de juste valeur	-	(122)	6	-	-	(116)	92	(125)	(149)
31 décembre 2024	2 243	328	74	48	22	2 715	209	(55)	2 869

Note 25 Contrats de location

/ Analyse des droits d'utilisation par catégorie de biens sous-jacents

(en millions d'euros)	Immobilier	Contrats de concession	Autres actifs	Total
Valeurs brutes au 31 décembre 2023	1 992	643	66	2 701
Entrées d'actifs ⁽¹⁾	352	46	14	412
Résiliations ou fin de contrats	(165)	(3)	(10)	(178)
Change et divers	84	-	2	86
Valeurs brutes au 31 décembre 2024	2 263	686	72	3 021
Entrées d'actifs ⁽¹⁾	191	29	28	248
Résiliations ou fin de contrats	(213)	(3)	(16)	(232)
Change et divers	(155)	-	(7)	(162)
Valeurs brutes au 31 décembre 2025	2 086	712	77	2 875
Amortissements cumulés au 31 décembre 2023	(878)	(187)	(22)	(1 087)
Amortissements	(179)	(104)	(26)	(309)
Pertes de valeur ⁽²⁾	(42)	-	-	(42)
Résiliations ou fin de contrats	165	3	10	178
Change et divers	(32)	-	6	(26)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2024	(966)	(288)	(32)	(1 286)
Amortissements	(193)	(111)	(16)	(320)
Pertes de valeur ⁽²⁾	(24)	-	-	(24)
Résiliations ou fin de contrats	213	3	16	232
Change et divers	66	1	(2)	65
Amortissements cumulés au 31 décembre 2025	(904)	(395)	(34)	(1 333)
Valeurs nettes au 31 décembre 2025	1 182	317	43	1 542

(1) Les entrées d'actifs sont nettes des changements d'hypothèses sur contrats.

(2) Voir note 7

/ Analyse des obligations locatives

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	Variation de trésorerie		Variations hors trésorerie				31 décembre 2025
		Remboursement des obligations locatives ⁽¹⁾	Intérêts payés sur obligations locatives	Nouveau contrat de location	Charges d'intérêts sur obligations locatives	Reclassement court terme - long terme	Variations de change et autres	
Obligations locatives - court terme	361	(377)	(86)	2	86	388	(11)	363
Obligations locatives - long terme	2 099	-	-	244	-	(388)	(136)	1 819
Total des obligations locatives	2 460	(377)	(86)	246	86	-	(147)	2 182

(1) Les remboursements des dettes locatives représentent un montant de (367) millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, dont (377) millions d'euros au titre des contrats de location et 10 millions d'euros d'encaissements provenant de contrats de sous-location.

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	Variation de trésorerie		Variations hors trésorerie				31 décembre 2024
		Remboursement des obligations locatives ⁽¹⁾	Intérêts payés sur obligations locatives	Nouveau contrat de location	Charges d'intérêts sur obligations locatives	Reclassement court terme - long terme	Variations de change et autres	
Obligations locatives - court terme	360	(374)	(84)	3	84	359	13	361
Obligations locatives - long terme	1 992	-	-	420	-	(359)	46	2 099
Total des obligations locatives	2 352	(374)	(84)	423	84	-	59	2 460

(1) Les remboursements des dettes locatives représentaient un montant de (369) millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, dont (374) millions d'euros au titre des contrats de location et 5 millions d'euros d'encaissements provenant de contrats de sous-location.

Charges relatives aux paiements de loyers variables non pris en compte dans l'évaluation des obligations locatives

Les contrats de régies publicitaires sont assortis de redevances fixes (minimums garantis) et de redevances variables au-delà d'un certain niveau d'activité réalisée. Les redevances fixes sont prises en compte dans l'obligation locative, ce qui n'est pas le cas des redevances variables qui sont comptabilisées directement en charge.

En 2025, la charge relative aux paiements de loyers variables est de 37 millions d'euros. Pour l'exercice 2024, la charge relative aux loyers variables était de 47 millions d'euros.

Charges d'intérêts sur les obligations locatives

Pour l'exercice 2025, la charge d'intérêts sur les obligations locatives est de (86) millions d'euros (voir note 9). Pour l'exercice 2024, la charge d'intérêts sur les obligations locatives était de (84) millions d'euros.

Note 26 Dettes fournisseurs, autres passifs financiers, autres dettes et passifs courants

(en millions d'euros)

	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Dettes fournisseurs	19 866	19 375
Avances et acomptes reçus	382	443
Dettes envers le personnel	1 152	1 164
Dettes fiscales (hors impôt société)	388	382
Total autres dettes et passifs courants	1 922	1 989
Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	0	2
Dérivés sur Eurobond	7	209
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	27	0
Autres passifs financiers courants, hors dérivés	123	99
Autres passifs financiers courants	157	310

Note 27 Actifs et passifs sur contrats

(en millions d'euros)

	2025	2024
Total actifs sur contrats au 1er janvier	1 445	1 297
Montant transféré en créances clients au cours de la période	(1 346)	(1 316)
Montant à transférer en créances clients au cours des prochaines périodes	1 580	1 445
Variations de périmètre	18	6
Change et divers	(117)	12
Total actifs sur contrats au 31 décembre	1 580	1 445

(en millions d'euros)

	2025	2024
Total passifs sur contrats au 1 ^{er} janvier	604	513
Montant reconnu en chiffre d'affaires sur la période	(636)	(507)
Montant à reconnaître sur les prochaines périodes	656	604
Variations de périmètre	23	17
Change et divers	9	(23)
Total passifs sur contrats au 31 décembre	656	604

Note 28 Engagements

/ 31 décembre 2025

(en millions d'euros)	Total	Échéances		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties ⁽¹⁾	299	91	82	126
Autres engagements ⁽²⁾	719	227	492	-
Total engagements donnés	1 018	318	574	126
Engagements reçus				
Lignes de crédit confirmées non utilisées	2 000	-	2 000	-
Autres engagements	13	13	-	-
Total engagements reçus	2 013	13	2 000	-

(1) Au 31 décembre 2025, les cautions et garanties comprennent 68 millions d'euros de garanties données aux administrations fiscales en Italie dans le cadre du recouvrement des créances et dettes de TVA, 47 millions d'euros d'engagements de versement dans des FCPR jusqu'en 2031, et 15 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.

(2) Les autres engagements donnés pour 719 millions d'euros, correspondent principalement à :

- 14 millions d'euros liés au Fonds Climat pour la Nature (Mirova/Natixis) qui permettra au Groupe de percevoir des crédits carbone à partir de 2028 et pendant environ quinze ans, afin de compenser les émissions de carbone résiduelles incompressibles. Ce fonds vise à soutenir des projets dédiés à la protection et à la restauration de la nature, avec des bénéfices pour la biodiversité et les communautés. En 2025, les versements réalisés sont de 2 millions d'euros.
- 689 millions d'euros liés à des engagements pluriannuels de Software as a Service,
- et 15 millions d'euros relatifs à un contrat de sponsoring couvrant les saisons 2025 à 2028 avec Manchester City.

/ 31 décembre 2024

(en millions d'euros)	Total	Échéances		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties ⁽¹⁾	293	70	90	133
Autres engagements ⁽²⁾	16	-	16	-
Total engagements donnés	309	70	106	133
Engagements reçus				
Lignes de crédit confirmées non utilisées	2 000	-	2 000	-
Autres engagements	12	11	-	1
Total engagements reçus	2 012	11	2 000	1

(1) Au 31 décembre 2024, les cautions et garanties comprenaient 62 millions d'euros de garanties données aux administrations fiscales en Italie dans le cadre du recouvrement des créances et dettes de TVA, 29 millions d'euros d'engagements de versement dans des FCPR jusqu'en 2031, et 12 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.

(2) Publicis Groupe a rejoint le Fonds Climat pour la Nature (Mirova/Natixis), ce qui permettra au Groupe de percevoir des crédits carbone à partir de 2028 et pendant environ quinze ans, afin de compenser les émissions de carbone résiduelles incompressibles. Ce fonds vise à soutenir des projets dédiés à la protection et à la restauration de la nature, avec des bénéfices pour la biodiversité et les communautés. Après un versement de 4 millions d'euros en 2024, l'engagement restant s'élevait à 16 millions d'euros.

Autres engagements

Dans le cadre de la cession de MMS Communication LLC, le Groupe a conclu un accord lui permettant de racheter 100 % du capital de la société. Cette possibilité est soumise à des conditions de retour à la normale des activités, compte tenu d'une période d'exercice de cinq ans qui a débuté le 28 mars 2024. Cette période peut être étendue à douze ans, à la seule main de Publicis Groupe. Compte tenu des conditions actuelles, cette option d'achat a une valeur négligeable à la date d'arrêté des comptes.

Le Groupe détient une option d'achat sur les 50,11 % restants du capital de la société Core 1 WML, agence média basée en Irlande. L'option d'achat est valorisée au prix de marché selon la méthode des multiples appliquée à la marge opérationnelle avant amortissements (comme pour l'acquisition de 33,7 % du capital de Core 1 WML réalisée en 2022). La prime de contrôle ne représentant pas une valeur significative, cette option d'achat a une valeur nulle au 31 décembre 2025 et 31 décembre 2024.

Au 31 décembre 2025, il n'existe aucun engagement significatif de type nantissement, garantie ou sûreté réelle, ni aucun autre engagement hors bilan significatif selon les normes comptables en vigueur.

Note 29 Instruments financiers

Catégorie d'instruments financiers

Les différents niveaux de juste valeur ont été définis de la manière suivante :

- niveau 1 : prix cotés sur un marché actif pour des instruments identiques ;
- niveau 2 : données observables autres qu'un prix coté pour des instruments identiques sur un marché actif ;
- niveau 3 : données significatives non observables.

/ 31 décembre 2025

(en millions d'euros)		Hiérarchie de juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur	Catégorie comptable		
					Juste valeur par résultat ⁽²⁾	Coût amorti ⁽¹⁾	Juste valeur par OCI ⁽²⁾
Autres actifs financiers non courants							
● Fonds communs de placement à Risques	Niveau 3		118	118	118	-	-
● Titres non consolidés	Niveau 3		19	19	19	-	-
● Dépôts de garantie et cautionnements	Niveau 2		50	50	-	50	-
● Prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidés, valeur nette	Niveau 2		43	43	-	43	-
● Créances de sous-location	Niveau 2		11	11	-	11	-
● Surplus d'actifs de couverture des engagements de retraite	Niveau 1		30	30	-	-	30
● Autres	Niveau 2		16	16	-	16	-
Créances clients			15 904	15 904	-	15 904	-
Actifs sur contrats			1 580	1 580	-	1 580	-
Autres actifs financiers courants							
● Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	Niveau 2		4	4	4	-	-
● Dérivés sur prêts et emprunts intragroupes	Niveau 2		18	18	18	-	-
● Dérivés sur Eurobond 2028 et 2031	Niveau 2		12	12	-	-	12
● Autres actifs financiers courants, hors dérivés			135	135	-	135	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie			4 031	4 031	2 625	1 406	-
Total instruments financiers actifs			21 971	21 971	2 784	19 145	42
Dettes financières à plus d'un an	Niveau 2 et 3		3 082	3 082	278	2 804	-
Obligations locatives à plus d'un an	(3)		1 819	N/A	-	-	-
Dettes fournisseurs			19 866	19 866	-	19 866	-
Dettes financières à moins d'un an	Niveau 2 et 3		397	397	336	61	-
Obligations locatives à moins d'un an	(3)		363	N/A	-	-	-
Autres dettes financières courantes							
● Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	Niveau 2		-	-	-	-	-
● Dérivés sur prêts et emprunts intragroupes	Niveau 2		27	27	27	-	-
● Dérivés sur Eurobond 2028 et 2031	Niveau 2		7	7	-	-	7
● Autres passifs financiers courants hors dérivés			123	123	-	123	-
Total instruments financiers passifs			25 684	23 502	641	22 854	7

(1) La valeur comptable des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est proche de la juste valeur. La juste valeur des Eurobonds, des compléments de prix d'acquisition et des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle a été calculée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus aux taux d'intérêt du marché.

(2) La juste valeur des titres de participation non consolidés est non significative. La juste valeur des instruments dérivés pour la plupart négociés de gré à gré est déterminée en utilisant la valeur des flux de trésorerie futurs estimés, actualisés avec les taux d'intérêt observés en fin de période par le Groupe. Les résultats donnés par le modèle interne de valorisation sont systématiquement comparés avec les valeurs fournies par les contreparties bancaires et par Bloomberg.

(3) Comme autorisé par les normes IFRS, la juste valeur de la dette locative et son niveau dans la hiérarchie de la juste valeur ne sont pas fournis.

/ 31 décembre 2024

				Catégorie comptable		
(en millions d'euros)	H hiérarchie de juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur	Juste valeur par résultat ⁽²⁾	Coût amorti ⁽¹⁾	Juste valeur par OCI ⁽²⁾
Autres actifs financiers non courants						
● Fonds communs de placement à Risques	Niveau 3	112	112	112	-	-
● Titres non consolidés	Niveau 3	12	12	12	-	-
● Dépôts de garantie et cautionnements	Niveau 2	43	43	-	43	-
● Prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidés	Niveau 2	32	32	-	32	-
● Créances de sous-location	Niveau 2	27	27	-	27	-
● Surplus d'actifs de couverture des engagements de retraite	Niveau 1	31	31	-	-	31
● Autres	Niveau 2	30	30	-	30	-
Créances clients		15 595	15 595	-	15 595	-
Actifs sur contrats		1 445	1 445	-	1 445	-
Autres actifs financiers courants						
● Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	Niveau 2	1	1	1	-	-
● Dérivés sur prêts et emprunts intragroupes	Niveau 2	55	55	55	-	-
● Autres actifs financiers courants, hors dérivés		120	120	-	120	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie		3 644	3 644	2 400	1 244	-
Total instruments financiers actifs		21 147	21 147	2 580	18 536	31
Dettes financières à plus d'un an	Niveau 2 et 3	1 843	1 843	287	1 556	-
Obligations locatives à plus d'un an	⁽³⁾	2 099	N/A	-	-	-
Dettes fournisseurs		19 375	19 375	-	19 375	-
Dettes financières à moins d'un an	Niveau 2 et 3	872	872	41	831	-
Obligations locatives à moins d'un an	⁽³⁾	361	N/A	-	-	-
Autres dettes financières courantes						
● Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	Niveau 2	2	2	2	-	-
● Dérivés sur prêts et emprunts intragroupes	Niveau 2	-	-	-	-	-
● Dérivés sur Eurobond 2025, 2028 et 2031	Niveau 2	209	209	-	-	209
● Autres passifs financiers courants hors dérivés		99	99	-	99	-
Total instruments financiers passifs		24 860	22 400	330	21 861	209

- (1) La valeur comptable des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est proche de la juste valeur. La juste valeur des Eurobonds, des compléments de prix d'acquisition et des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle a été calculée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus aux taux d'intérêt du marché.
- (2) La juste valeur des titres de participation non consolidés est non significative. La juste valeur des instruments dérivés pour la plupart négociés de gré à gré est déterminée en utilisant la valeur des flux de trésorerie futurs estimés, actualisés avec les taux d'intérêt observés en fin de période par le Groupe. Les résultats donnés par le modèle interne de valorisation sont systématiquement comparés avec les valeurs fournies par les contreparties bancaires et par Bloomberg.
- (3) Comme autorisé par les normes IFRS, la juste valeur de la dette locative et son niveau dans la hiérarchie de la juste valeur ne sont pas fournis.

Note 30 Gestion des risques

Le Groupe est exposé au risque de taux d'intérêt, risque de change, risque de liquidité, risque de contrepartie clients et bancaires.

Exposition au risque de taux d'intérêt

La répartition des dettes entre taux fixe et taux variable résulte des financements réalisés par le Groupe. L'exposition est revue périodiquement en fonction de l'évolution prévisible des taux d'intérêt.

À fin 2025, la dette financière brute du Groupe hors dettes sur compléments de prix d'acquisition et sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) est constituée d'emprunts obligataires à taux fixe.

Exposition au risque de change

Actif net

Le tableau ci-après présente l'actif net du Groupe au 31 décembre 2025 ventilé sur les principales devises :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2025	Euro ⁽¹⁾	Dollar US	Livre Sterling	Real Brésilien	Yuan	Autres
Actifs	40 010	4 900	22 795	2 589	526	1 759	7 441
Passifs	29 586	4 997	17 368	1 596	226	1 252	4 147
Actif net	10 424	(97)	5 427	993	300	507	3 294
Effet des couvertures de change ⁽²⁾	-	1 529	(1 529)	-	-	-	-
Actif net après couverture	10 424	1 432	3 898	993	300	507	3 294

(1) Monnaie de présentation des états financiers consolidés.

(2) Les instruments financiers utilisés dans le cadre de la couverture des risques de change sont principalement des swaps de devises.

Par ailleurs, l'évolution des cours des devises par rapport à l'Euro, monnaie dans laquelle les comptes du Groupe sont présentés, est susceptible d'avoir une incidence sur le bilan et le compte de résultat consolidés du Groupe.

Revenus et marge opérationnelle

La répartition des revenus du Groupe par devise dans laquelle ces revenus sont réalisés est présentée ci-après :

	2025	2024
Euro	13 %	13 %
Dollar US	57 %	57 %
Livre Sterling	8 %	9 %
Autres	22 %	21 %
Total des revenus	100 %	100 %

L'impact d'une baisse de 1 % du cours de l'euro par rapport au dollar US et à la livre sterling serait (impact favorable) :

- de 114 millions d'euros sur le revenu consolidé 2025 ;
- de 18 millions d'euros sur la marge opérationnelle 2025.

Les transactions commerciales sont majoritairement effectuées dans les devises locales des pays au sein desquels elles sont réalisées. De ce fait, les risques de change en découlant sont peu significatifs et font l'objet ponctuellement d'opérations de couverture.

En ce qui concerne les opérations de prêts/emprunts intragroupes, celles-ci font l'objet de couvertures appropriées, dès lors qu'elles présentent une exposition significative nette au risque de change.

Les instruments financiers dérivés utilisés sont en général des contrats de change à terme ou des swaps de devises.

Exposition au risque de liquidité

Les paiements futurs relatifs aux dettes liées aux activités de financement et les paiements futurs relatifs aux obligations locatives se présentent comme suit :

/ 31 décembre 2025

(en millions d'euros)	Total	Échéances					
		- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires	3 079	62	62	812	652	35	1 456
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	652	342	87	158	45	20	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	68	4	3	42	19	-	-
Autres dettes financières	31	23	5	1	1	1	-
Total des paiements futurs relatifs aux dettes financières	3 830	431	157	1 013	717	56	1 456
Juste valeur des dérivés	4	9	-	(12)	-	-	7
Total des paiements futurs relatifs aux dettes liées aux activités de financement	3 834	440	157	1 001	717	56	1 463
Total des paiements futurs relatifs aux obligations locatives ⁽¹⁾	2 714	431	353	328	303	278	1 021

(1) Concernant les contrats de sous-location, les entrées de trésorerie attendues pour l'exercice 2026 représentent 9 millions d'euros.

/ 31 décembre 2024

(en millions d'euros)	Total	Échéances					
		- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires	2 384	777	22	22	773	14	776
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	355	44	94	119	40	58	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	84	21	1	-	43	19	-
Autres dettes financières	54	45	5	1	1	1	1
Total des paiements futurs relatifs aux dettes financières	2 877	887	122	142	857	92	777
Juste valeur des dérivés	154	9	-	-	69	-	76
Total des paiements futurs relatifs aux dettes liées aux activités de financement	3 031	896	122	142	926	92	853
Total des paiements futurs relatifs aux obligations locatives ⁽¹⁾	2 762	442	401	308	290	266	1 055

(1) Concernant les contrats de sous-location, les entrées de trésorerie attendues pour l'exercice 2025 représentaient 8 millions d'euros.

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose d'une part de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie) pour un total au 31 décembre 2025 de 4 031 millions d'euros ainsi que d'une ligne de crédit syndiquée multidevises confirmée, non tirée, d'un montant de 2 000 millions d'euros. Cette ligne, mise en place en juillet 2024 en remplacement d'un précédent dispositif de 1 579 millions d'euros à échéance 2026, a été prolongée jusqu'en 2030, dans le cadre de l'exercice d'une option d'extension. Une seconde option d'extension d'un an reste exercable. Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent largement de faire face aux besoins de financement généraux du Groupe.

Les emprunts obligataires émis par le Groupe, qui composent l'essentiel de la dette si l'on exclut les découverts bancaires, ne comportent pas de « covenants » financiers. Les clauses d'exigibilité anticipée sont de type standard (changement de contrôle, liquidation, cessation des paiements, défaut de paiement de la dette elle-même ou de remboursement d'une autre dette d'un montant supérieur à un seuil défini) et sont applicables généralement au-delà d'un seuil défini.

Le Groupe n'a pas mis en place de dérivés de crédit à ce jour.

Exposition au risque de contrepartie clients

Le Groupe analyse ses créances clients en se focalisant notamment sur l'amélioration de ses délais de recouvrement, dans le cadre de la gestion de son besoin en fonds de roulement. La Trésorerie Groupe effectue un suivi des créances échues pour l'ensemble du Groupe. Par ailleurs, le Groupe revoit périodiquement la liste des principaux clients afin de déterminer l'exposition au risque de contrepartie client à l'échelle du Groupe et met en place si nécessaire un suivi spécifique sous forme d'un état hebdomadaire synthétisant l'exposition vis-à-vis de certains clients.

Les dépréciations éventuelles sont évaluées sur une base individuelle et prennent en compte différents critères comme la situation du client et les retards de paiement. Les dépréciations de créances clients prennent également en compte les pertes sur créances attendues.

Le tableau ci-dessous détaille l'antériorité des créances clients facturées, sur les deux derniers exercices :

(en millions d'euros)	2025	2024
Créances non échues	11 728	11 647
Créances échues :		
Jusqu'à 30 jours	409	377
31 à 60 jours	106	89
61 à 90 jours	44	41
91 à 120 jours	27	29
Plus de 120 jours	179	196
Total créances échues	765	732
Créances clients facturées	12 493	12 379
Dépréciation	(148)	(167)
Créances clients facturées nettes	12 345	12 212

/ Information sur les principaux clients

(en % du revenu)	2025	2024
Cinq premiers clients	12 %	13 %
Dix premiers clients	20 %	22 %
Vingt premiers clients	30 %	32 %
Trente premiers clients	37 %	38 %
Cinquante premiers clients	45 %	47 %
Cent premiers clients	58 %	59 %

Exposition au risque de contrepartie bancaires

Le Groupe a défini une politique de sélection des banques autorisées comme contrepartie pour l'ensemble de ses filiales. Cette politique rend obligatoires les dépôts de liquidités auprès des banques autorisées et plus généralement le recours à ces seules banques pour l'ensemble des services bancaires. La liste des banques autorisées est revue périodiquement par le département

Trésorerie du Groupe. Les exceptions à cette politique sont gérées de façon centralisée pour l'ensemble du Groupe par la Trésorerie.

En complément, des analyses sont effectuées afin de s'assurer que la majeure partie de la trésorerie et des équivalents de trésorerie est déposée auprès des banques autorisées.

Note 31 Information sectorielle

Information par secteur d'activité

L'organisation de Publicis Groupe est conçue pour assurer aux clients du Groupe une prestation de communication globale et holistique imbriquant toutes les disciplines.

Le Groupe a identifié des secteurs opérationnels qui correspondent aux marchés clés (pays ou région). Ces pays ou régions sont chacun dirigés et supervisés par une unique personne, ils sont pilotés au quotidien par un Comité exécutif unifié, rassemblant les membres des différentes expertises. Ils sont ainsi capables de proposer aux clients une offre transversale répondant à tous leurs besoins.

Ainsi, le Groupe est constitué des secteurs opérationnels suivants qui correspondent aux zones géographiques où il opère : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie-Pacifique & Afrique-Moyen-Orient, Europe centrale et de l'Est, Europe de l'Ouest, et Amérique latine.

Les secteurs opérationnels avec des caractéristiques économiques similaires (convergence des niveaux de marge), où la nature des services fournis aux clients et le type de clients auxquels sont destinés ces services sont similaires, ont été regroupés en cinq secteurs reportables : Amérique du Nord, Europe, Asie-Pacifique, Moyen-Orient et Afrique, et Amérique latine.

Information par zone géographique

La présentation de l'information financière selon les secteurs opérationnels conduit à présenter le même niveau d'information que celui par zone géographique.

/ Exercice 2025

(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Asie Pacifique	Moyen- Orient et Afrique	Amérique latine	Total
Informations concernant le compte de résultat						
Revenu net ⁽¹⁾	8 899	3 520	1 260	440	428	14 547
Revenu ^{(1) (2)}	10 142	4 479	1 590	646	542	17 399
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(197)	(241)	(62)	(10)	(10)	(520)
Marge opérationnelle	1 644	640	289	21	54	2 648
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(171)	(23)	(10)	(2)	(6)	(212)
Perte de valeur	-	(36)	(1)	-	-	(37)
Autres produits et charges non courants	-	(5)	-	-	-	(5)
Résultat opérationnel après perte de valeur	1 473	576	278	19	48	2 394
Informations concernant le bilan						
Immobilisations incorporelles ⁽³⁾	10 192	2 096	1 275	390	274	14 227
Immobilisations corporelles (y compris droits d'utilisation sur contrats de location) ⁽³⁾	814	1 050	213	20	41	2 138
Autres actifs financiers non courants ⁽³⁾	48	187	31	3	18	287
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(128)	(69)	(38)	(6)	(9)	(250)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(10)	-	(2)	-	(10)	(22)
Acquisitions de filiales	(453)	(36)	(58)	(12)	(111)	(670)

(1) Compte tenu du mode de détermination de cet indicateur (différence entre les ventes et les achats externes liés aux ventes), il n'y a pas d'éliminations entre les différentes zones.

(2) En Europe, le revenu 2025 est de 4 479 millions d'euros dont 1 135 millions d'euros relatifs à la France. En Amérique du Nord, le revenu 2025 est de 10 142 millions d'euros dont 9 720 millions d'euros relatifs aux États-Unis.

(3) Au 31 décembre 2025, les immobilisations incorporelles nettes s'élèvent à 14 227 millions d'euros, dont 405 millions d'euros relatifs à la France et 8 991 millions d'euros relatifs aux États-Unis. Les immobilisations corporelles nettes s'élèvent à 2 138 millions d'euros, dont 727 millions d'euros relatifs à la France et 786 millions d'euros relatifs aux États-Unis. Les autres actifs financiers s'élèvent à 287 millions d'euros, dont 128 millions d'euros relatifs à la France et 48 millions d'euros relatifs aux États-Unis.

/ Exercice 2024

(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Asie Pacifique	Moyen- Orient et Afrique	Amérique latine	Total
Informations concernant le compte de résultat						
Revenu net ⁽¹⁾	8 583	3 384	1 218	406	374	13 965
Revenu ^{(1) (2)}	9 416	4 097	1 513	586	418	16 030
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(195)	(222)	(59)	(10)	(9)	(495)
Marge opérationnelle	1 640	588	242	20	29	2 519
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(191)	(30)	(9)	(2)	(2)	(234)
Perte de valeur	(62)	(10)	(12)	-	(2)	(86)
Autres produits et charges non courants	3	-	11	(1)	2	15
Résultat opérationnel après perte de valeur	1 390	548	232	17	27	2 214
Informations concernant le bilan						
Immobilisations incorporelles ⁽³⁾	11 040	2 117	1 212	402	141	14 912
Immobilisations corporelles (y compris droits d'utilisation sur contrats de location) ⁽³⁾	959	1 181	146	21	36	2 343
Autres actifs financiers non courants ⁽³⁾	56	187	33	3	8	287
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(130)	(64)	(30)	(3)	(11)	(238)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(4)	41	(1)	-	(2)	34
Acquisitions de filiales	(821)	(76)	(18)	-	-	(915)

(1) Compte tenu du mode de détermination de cet indicateur (différence entre les ventes et les achats externes liés aux ventes), il n'y a pas d'éliminations entre les différentes zones.

(2) En Europe, le revenu 2024 était de 4 097 millions d'euros dont 1 147 millions d'euros relatifs à la France. En Amérique du Nord, le revenu 2024 était de 9 416 millions d'euros dont 9 036 millions d'euros relatifs aux États-Unis.

(3) Au 31 décembre 2024, les immobilisations incorporelles nettes s'élevaient à 14 912 millions d'euros, dont 415 millions d'euros relatifs à la France et 10 556 millions d'euros relatifs aux États-Unis. Les immobilisations corporelles nettes s'élevaient à 2 343 millions d'euros, dont 833 millions d'euros relatifs à la France et 930 millions d'euros relatifs aux États-Unis. Les autres actifs financiers s'élevaient à 287 millions d'euros, dont 122 millions d'euros relatifs à la France et 56 millions d'euros relatifs aux États-Unis.

Note 32 Plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA

Les plans d'attribution d'actions gratuites aux dirigeants et salariés du Groupe sont des plans à base d'actions réglés en instruments de capitaux propres ou en cash pour des cas particuliers.

Présentation des nouveaux plans en actions gratuites 2025

Des plans d'actions gratuites ont été mis en place au cours de l'exercice 2025, avec les caractéristiques suivantes :

Plans d'incentive à long terme dit « LTIP 2025 » (mars 2025)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition :

- une condition de présence de trois ans, pendant la période d'acquisition des droits ;
- des conditions d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe pour l'année 2025, comparées à un groupe de référence incluant Publicis Groupe et les quatre autres principaux groupes mondiaux de communication (Omnicom fusionné avec IPG, WPP, Dentsu et Havas) ;

Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces objectifs seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en mars 2028.

Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2025 PDG » (mars 2025)

Dans le cadre du plan LTIP 2025 PDG, le Président - Directeur Général s'est vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition :

- une condition de présence de trois ans, pendant la période d'acquisition des droits ;
- des conditions d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe sur l'ensemble de la période 2025 à 2027, comparées à un groupe de référence incluant Publicis Groupe et les quatre autres principaux groupes mondiaux de communication (Omnicom fusionné avec IPG, WPP, IPG, Dentsu et Havas) ;

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe

/ Détermination de la juste valeur des actions gratuites Publicis Groupe attribuées au cours de l'exercice 2025

Actions gratuites	LTIP 2025 ⁽¹⁾	LTIP 2025 PDG ⁽²⁾	March 2025 Epsilon LTI plan ⁽¹⁾	September 2025 Epsilon LTI plan ⁽¹⁾	2025 Publicis Sapient LTI Plan ⁽¹⁾
Date d'attribution	12/03/2025	12/03/2025	12/03/2025	17/09/2025	16/04/2025
Nombre d'actions attribuées à l'origine	739 027	43 740	295 553	38 634	621 557
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	93,62	93,62	93,62	83,32	85,82
Juste valeur à la date d'attribution (moyenne pondérée, en euros)	82,60	82,60	85,96	75,29	78,12
Période d'acquisition (en années)	3	3	1 à 3	1 à 3	1 à 3

(1) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour 2025.

(2) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour les années 2025 à 2027.

Le plan prévoit également l'attribution d'actions de surperformance soumises à des critères d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe sur l'ensemble de la période 2025 à 2027, comparés au groupe de référence mentionné précédemment, ainsi qu'un objectif interne du Groupe en termes de marge opérationnelle.

Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces conditions seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en mars 2028.

Plans d'incentive à long terme dits « March 2025 Epsilon LTI plan » et « September 2025 Epsilon LTI plan » (mars et septembre 2025)

Les plans mis en place au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés de Publicis Epsilon sont composés de trois tranches soumises à condition de présence pour 20 % et des conditions de performance financière de Publicis Epsilon (revenu et marge opérationnelle) au titre de l'année 2025 pour 80 %. Elles sont livrables en mars 2026 (30 % des actions), mars 2027 (30 % des actions) et mars 2028 (40 % des actions), et/ou septembre de ces mêmes années (selon la date d'attribution des actions) selon les mêmes proportions.

Plan d'incentive à long terme dit « 2025 Publicis Sapient LTI plan » (avril 2025)

Le plan mis en place au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés de Publicis Sapient est composé de trois tranches soumises à condition de présence pour 40 % et des conditions de performance financière de Publicis Sapient (revenu et marge opérationnelle) au titre de l'année 2025 pour 60 %. Elles sont livrables en avril 2026 (30 % des actions), avril 2027 (30 % des actions) et avril 2028 (40 % des actions).

Mesure de la performance des plans antérieurs

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a procédé, en février et mars 2025, à la mesure de la performance des plans LTIP 2022 Président du Directoire, LTIP 2022 membres du Directoire, Publicis Sapient LTI 2024, Epsilon LTI 2024 et LTIP 2024 : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté est de 100 % pour l'ensemble de ces plans, excepté pour les plans Publicis Sapient LTI 2024 et Epsilon LTI 2024 dont la performance a été validée à un niveau de 75 % et 50 % respectivement.

/ Caractéristiques des plans d'actions gratuites Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2025

Plans	Date d'attribution initiale	Juste valeur de l'action à la date d'attribution	Actions restant à 1er janvier 2025 ou attribuées au cours de 2025	Actions annulées ou prescrites en 2025	Actions ayant fait l'objet d'une livraison en 2025	Actions restant à livrer au 31 décembre 2025	Date de livraison	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan Spécial de rétention 2019 ⁽¹⁾	15/11/2019	31,85	136 890	-	(136 890)	-	19/03/2025	-
Plan Sapient 2021 (4 ans)	13/04/2021	45,40	50 168	(333)	(49 835)	-	14/04/2025	-
Plan LTIP 2022 et autres plans spécifiques ⁽²⁾⁽³⁾	18/03/2022	57,61	541 047	(10 955)	(530 092)	-	19/03/2025	-
Plan LTIP 2022 Président du Directoire	18/03/2022	56,49	62 043	-	(62 043)	-	26/05/2025	-
Plan LTIP 2022 Directoire	18/03/2022	57,64	57 185	-	(57 185)	-	19/03/2025	-
Plan LTI Epsilon 2022	18/03/2022	57,64	148 149	(2 941)	(145 208)	-	31/03/2025	-
Plan LTI Epsilon 2022 (septembre)	14/09/2022	52,72	24 151	(2 435)	(21 716)	-	30/09/2025	-
Plan Sapient 2022 (4 ans)	11/04/2022	55,24	109 975	(2 296)	(55 048)	52 631	13/04/2026	0,28
Plan Sapient 2022 (3 ans)	11/04/2022	55,24	331 162	(1 125)	(330 037)	-	11/04/2025	-
Plan LTIP 2023	16/03/2023	63,01	675 711	(84 918)	-	590 793	17/03/2026	0,21
Plan LTIP 2023 Membres du Directoire	16/03/2023	62,81	16 634	-	-	16 634	17/03/2026	0,21
Plan LTIP 2023 Président du Directoire ⁽⁴⁾	16/03/2023	60,31	57 005	-	-	57 005	01/06/2026	0,42
Contrat de rétention Prés. du Directoire	31/05/2023	54,14	167 000	-	-	167 000	03/01/2028	2,01
Plan LTI Epsilon March 2023	16/03/2023	65,84	236 034	(21 366)	(99 540)	115 128	31/03/2026	0,25
Plan LTI Epsilon Sept. 2023	12/09/2023	67,74	21 843	(4 444)	(7 624)	9 775	30/09/2026	0,75
Plan Sapient 2023 (4 ans) ⁽⁵⁾	17/04/2023	65,68	196 748	(8 541)	(65 222)	122 985	14/06/2027	1,45
Plan Sapient 2023 (3 ans) ⁽⁵⁾	17/04/2023	64,14	196 227	(10 077)	-	186 150	15/06/2026	0,45
Plan LTIP 2024 ⁽⁶⁾	15/03/2024	88,14	569 633	(64 555)	-	505 078	16/04/2027	1,29
Plan LTIP 2024 Membres du Directoire	15/03/2024	88,14	26 411	-	-	26 411	16/03/2027	1,21
Plan LTIP 2024 Président du Directoire	15/03/2024	84,28	41 598	-	-	41 598	16/03/2027	1,21
Plan March Epsilon LTI 2024	15/03/2024	91,27	136 072	(19 644)	(38 188)	78 240	31/03/2027	1,25
Plan September Epsilon LTI 2024	18/09/2024	90,08	19 937	(2 567)	(5 212)	12 158	30/09/2027	1,75
Plan Publicis Sapient LTI 2024 ⁽⁷⁾	15/04/2024	96,22	379 561	(16 747)	(113 095)	249 719	17/05/2027	1,38
Plan LTIP 2025	12/03/2025	82,60	739 027	(29 292)	-	709 735	13/03/2028	2,20
Plan LTIP 2025 PDG	12/03/2025	82,60	43 740	-	-	43 740	13/03/2028	2,20
Plan March Epsilon LTI 2025 ⁽⁸⁾	12/03/2025	85,96	295 553	(163 820)	-	131 733	31/03/2028	2,25
Plan September Epsilon LTI 2025 ⁽⁸⁾	17/09/2025	75,29	38 634	(19 903)	-	18 731	02/10/2028	2,75
Plan Publicis Sapient LTI 2025 ⁽⁹⁾	16/04/2025	78,12	621 557	(376 538)	-	245 019	18/04/2028	2,30
Total des plans en actions gratuites			5 939 695	(842 497)	(1 716 935)	3 380 263		

(1) Les actions livrées en 2025 correspondent à celles de la troisième tranche qui avaient été attribuées dans le cadre du plan LTIP 2022 aux bénéficiaires initiaux. La date de livraison du plan initial (31/03/2023) avait été allongée et avait été alignée sur celle du LTIP 2022.

(2) Hors bénéficiaires du Plan Spécial de Rétention pour lesquels leurs actions sont présentées sur la ligne correspondante au plan initial dont la troisième tranche avait fait l'objet de remplacement par le plan LTIP 2022.

(3) Date d'attribution au 17/10/2022 et date de livraison au 19/03/2025 pour le plan spécifique individuel.

(4) L'attribution initiale des actions a eu lieu le 16/03/2023 mais un complément d'actions de surperformance avait été attribué le 31/05/2023, à la suite des décisions de l'Assemblée Générale des actionnaires et les conditions de performance du plan avaient été modifiées à cette date.

(5) L'attribution initiale des actions avait eu lieu le 17/04/2023 mais un complément d'actions avait été attribué le 13/06/2023. De ce fait, la date de livraison du plan avait été allongée et alignée sur celle de l'attribution complémentaire.

(6) Un complément d'actions avait été attribué le 15/04/2024, la date indiquée de livraison du plan est ainsi celle de l'attribution complémentaire, postérieure à celle du plan initial prévue le 16/03/2027.

(7) Un complément d'actions avait été attribué le 17/05/2024, la date indiquée de livraison du plan est ainsi celle de l'attribution complémentaire postérieure à celle du plan initial prévue le 15/04/2027.

(8) Le taux d'atteinte des objectifs de performance évalué au 31 décembre 2025 est de 50 %, entraînant l'annulation de 145 952 actions pour le plan March Epsilon LTI 2025 et 18 805 actions pour le plan September Epsilon LTI 2025.

(9) Le taux d'atteinte des objectifs de performance évalué au 31 décembre 2025 est de 40 %, entraînant l'annulation de 367 379 actions.

La livraison des actions gratuites dans le cadre des plans ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition.

La livraison est également soumise à des conditions de performance hors marché pour l'ensemble des plans, ainsi qu'une condition de marché uniquement pour les plans LTIP 2022 du Président du Directoire, LTIP 2023 Président du Directoire et LTIP 2024 Président du Directoire.

/ Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2025	2024
Attributions au 1^{er} janvier	4 201 184	5 151 357
Attributions effectuées au cours de l'année	1 738 511	1 513 707
Livraisons	(1 716 935)	(1 673 636)
Attributions devenues caduques	(842 497)	(790 244)
Attributions au 31 décembre	3 380 263	4 201 184

Impact des plans d'actions gratuites sur le résultat

Au total, l'impact sur le compte de résultat de l'exercice 2025 de ces plans s'élève à 89 millions d'euros hors impôt et charges sociales contre 91 millions d'euros en 2024 (voir note 5).

Concernant les plans d'actions attribuées sous condition de performance (hors marché) et dont les performances n'ont pas encore pu être mesurées de façon définitive au 31 décembre 2025, la probabilité d'atteinte des objectifs retenue pour le calcul de la charge 2025 est la suivante :

- pour les plans de performance mesurée sur un an, au titre de la performance 2025 : 100 %, sauf pour le Plan Publicis

Sapient LTI 2025 dont la performance a été évaluée à 40%, et les plans March Epsilon LTI 2025 et September Epsilon 2025 dont la performance a été évaluée à 50%.

- pour les plans de performance mesurée sur trois ans, au titre de la performance de la période de trois ans et concernant les plans mis en place au profit du Président Directeur Général et des anciens membres du Directoire (LTIP 2023 Membres du Directoire, LTIP 2023 Président du Directoire, LTIP 2024 Membres du Directoire, LTIP 2024 Président du Directoire et LTIP 2025 PDG) : 100 %.

Note 33 Informations relatives aux transactions avec les parties liées

Opérations réalisées avec les sociétés mises en équivalence

	31 décembre 2025		31 décembre 2024	
	Revenu	Charges	Revenu	Charges
Viva Tech ⁽¹⁾	13	-	15	-
Unlimitail	5	2	3	4
SCB Tech X	-	-	2	-
Total	18	2	20	4

(1) Société en participation constituée entre MSL France et les Echos Solutions.

	31 décembre 2025		31 décembre 2024	
	Créances/Prêts	Dettes	Créances/Prêts	Dettes
OnPoint Consulting Inc	6	-	5	-
Viva Tech ⁽¹⁾	-	-	-	5
Unlimitail	2	1	1	2
ZAG Ltd	6	-	4	-
Core 1 WML Ltd	-	-	1	1
Dragonfly	1	-	4	-
PS Hummingbird Ltd	7	-	4	-
Autres	-	-	1	-
Total	22	1	20	8

(1) Société en participation constituée entre MSL France et Les Echos Solutions.

En 2025, un produit non courant de 2 millions d'euros a été constaté correspondant à la plus-value réalisée lors de la cession de MSL France qui détenait une participation dans Viva Tech (voir notes 8 et 15).

En 2024, un produit non courant de 14 millions d'euros, généré par l'apport du droit d'exclusivité pour l'utilisation des technologies Citrus et Epsilon à Unlimitail (voir notes 8 et 15), avait été constaté dans les comptes consolidés du Groupe.

Autres opérations réalisées avec les parties liées

En 2025, il n'y a pas eu d'autres opérations avec les parties liées.

En 2024, la société Weborama, spécialisée dans la collecte de données marketing et publicité digitale, était détenue indirectement par la société Ycor, dans laquelle M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance de Publicis Groupe jusqu'en mai 2024, avait des intérêts. Weborama fournissait à Epsilon, filiale de Publicis Groupe, un accès à sa base de données comportementales BigSea (en France), sa

plateforme NLP (*Natural Language Processing*) aux États-Unis, ainsi que les services de maintenance associés et des prestations de conseil en stratégie. Le coût de ces prestations sur l'exercice 2024 s'élevait à 4 millions d'euros.

Par ailleurs, une opération de rachat d'un bloc d'actions a été réalisée en 2024 avec Mme Sophie Dulac, dont les conditions sont décrites dans la note 21.

Rémunération des dirigeants

À compter du 29 mai 2024, suite à l'adoption du changement de la structure de gouvernance par l'Assemblée Générale, la direction du Groupe est assurée par le Conseil d'Administration et le Président-Directeur Général. Le Président-Directeur Général est assisté par un Comité exécutif qui représente les différentes activités du Groupe.

La rémunération des dirigeants donnée au titre de l'exercice 2025 et 2024 comprend celles du Président-Directeur Général, des administrateurs et des membres du Comité exécutif.

(en millions d'euros)	2025	2024
Rémunération brute totale ⁽¹⁾	(16)	(15)
Païement en actions ⁽²⁾	(13)	(10)

(1) Rémunérations, primes, indemnités, jetons de présence et avantages en nature payés au cours de l'exercice.

(2) Charge enregistrée au compte de résultat au titre des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que des plans d'actions gratuites de Publicis Groupe.

Par ailleurs, le montant global provisionné au 31 décembre 2025 au titre des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme concernant les dirigeants s'élève à 1 million d'euros. Ce montant était de 1 million d'euros au 31 décembre 2024.

Note 34 Événements postérieurs à la clôture

Il n'y a pas d'événement postérieur à la clôture.

Note 35 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau

Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2025 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élèvent à :

(en millions d'euros)	PwC		KPMG		Total	
	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
	2025	2025	2025	2025	2025	2025
Commissaires aux comptes						
Publicis Groupe SA (société-mère)	1,0	16 %	1,0	10 %	2,0	12 %
<i>Certification des comptes</i>	0,7		0,7		1,4	
<i>Autres services</i>	0,3		0,3		0,6	
Filiales	0,2	3 %	0,9	8 %	1,1	6 %
<i>Certification des comptes</i>	0,2		0,6		0,8	
<i>Autres services</i>	0,0		0,3		0,3	
Sous-total	1,2	19 %	1,9	18 %	3,1	18 %
Réseau						
<i>Certification des comptes</i>	4,3	70 %	7,3	68 %	11,6	69 %
<i>Autres services</i>	0,7	11 %	1,5	14 %	2,2	13 %
Sous-total	5,0	81 %	8,8	82 %	13,8	82 %
Total	6,2	100 %	10,7	100 %	16,9	100 %

Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2024 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élevaient à :

(en millions d'euros)	Ernst & Young		KPMG		Total	
	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
	2024	2024	2024	2024	2024	2024
Commissaires aux comptes						
Publicis Groupe SA (société-mère)	0,9	13 %	0,6	6 %	1,5	9 %
<i>Certification des comptes</i>	0,8		0,6		1,4	
<i>Autres services</i>	0,1		0,0		0,1	
Filiales	0,4	6 %	0,8	8 %	1,2	7 %
<i>Certification des comptes</i>	0,3		0,8		1,1	
<i>Autres services</i>	0,1		0,0		0,1	
Sous-total	1,3	19 %	1,4	14 %	2,7	16 %
Réseau						
<i>Certification des comptes</i>	4,2	63 %	6,8	69 %	11,0	67 %
<i>Autres services</i>	1,2	18 %	1,6	16 %	2,8	17 %
Sous-total	5,4	81 %	8,4	86 %	13,8	84 %
Total	6,7	100 %	9,8	100 %	16,5	100 %

Note 36 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2025

Sociétés consolidées par intégration globale

Les sociétés ci-dessous sont les sociétés opérationnelles ayant un revenu 2025 d'au moins 10 millions d'euros.

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Advance Marketing Services SASU	100,00 %	100,00 %	France
Bizon (Ologir SAS) ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	France
Downtown Paris SASU ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	France
Epsilon France SASU	100,00 %	100,00 %	France
Indépedance Média SASU	100,00 %	100,00 %	France
Mediagare SNC	67,00 %	67,00 %	France
Metrobus Ile-de-France SAS	67,00 %	67,00 %	France
Metrobus SA	67,00 %	67,00 %	France
Prodigious France SASU	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Conseil SA	99,99 %	99,99 %	France
Publicis Consultants SARL	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Drugstore Champs Elysées SNC	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Media France SASU	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Sapient France SASU	100,00 %	100,00 %	France
PublicisLive France SASU	100,00 %	100,00 %	France
Services Marketing Diversifiés SASU	100,00 %	100,00 %	France
MMS Communication South Africa (Pty) Ltd.	76,30 %	49,00 %	Afrique du Sud
CNC Communications & Network Consulting AG	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Digitas Pixelpark GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Leo Burnett GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
MetaDesign GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
MSL Group Germany GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Pubicis Platform GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Publicis Media GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Saatchi & Saatchi GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Sapient GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Spark Foundry Germany GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Starcom Germany GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Zenithmedia GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
MMS Communications Saudi Arabia Limited	100,00 %	100,00 %	Arabie Saoudite
MMS Comunicaciones Argentina S.R.L.	100,00 %	100,00 %	Argentine
Pragma Tecnologia y Desarrollo SRL	100,00 %	100,00 %	Argentine
Pragmatica Technologies SA	100,00 %	100,00 %	Argentine
212 Ignite Pty Ltd ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Australie
Atomic Search Pty Ltd ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Communications Australia Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Media Australia Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Sapient Australia Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Media Austria GmbH	100,00 %	100,00 %	Autriche
MMS Communications Belgium SRL	100,00 %	100,00 %	Belgique
APX Comunicaes Ltda	100,00 %	100,00 %	Brésil
BR Influenciadores Marketing Ltda ⁽¹⁾	99,00 %	99,00 %	Brésil
DPZ Comunicacoes Ltda	99,62 %	99,62 %	Brésil
Farol Influenciadores Ltda ⁽¹⁾	99,00 %	99,00 %	Brésil

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Leo Burnett Neo Comunicacao Ltda	100,00 %	100,00 %	Brésil
MMS Brasil Comunicação Ltda.	99,62 %	99,62 %	Brésil
Talent Marcel Comunicacao e Planejamento Ltda	99,86 %	99,86 %	Brésil
APX Exchange Canada Inc. ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Canada
Communications G/B2 Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Leo Burnett Company Ltd.	100,00 %	100,00 %	Canada
Mars-Philter, Inc. ⁽¹⁾	92,58 %	92,58 %	Canada
Nurun Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Publicis Canada Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Saatchi & Saatchi Advertising Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Sapient Canada Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
TMG MacManus Canada Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
MMS Communications Chile SA	100,00 %	100,00 %	Chili
Leo Burnett Shanghai Advertising Co. Ltd.	100,00 %	100,00 %	Chine
MS&L Public relations consultancy Beijing Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
PG Lion (Wuhan) Consulting Co Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Publicis Advertising Co. Ltd.	100,00 %	100,00 %	Chine
Publicis PR Consultancy Shanghai Co. Ltd. ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Chine
Publicis Sapient China Co. Ltd.	100,00 %	100,00 %	Chine
Saatchi & Saatchi Greatwall Advertising Co. Ltd.	100,00 %	100,00 %	Chine
Shanghai Ideas Palace Adverstising	100,00 %	100,00 %	Chine
APEX Trading Colombia SAS	100,00 %	100,00 %	Colombie
MMS Comunicaciones Colombia SAS	100,00 %	100,00 %	Colombie
Leo Burnett Inc.	100,00 %	100,00 %	Corée du Sud
Publicis Denmark A/S	100,00 %	100,00 %	Danemark
Lion Communications FZ-LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats arabes unis
MMS Communications FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats arabes unis
Publicis Communications FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats arabes unis
Publicis Media FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats arabes unis
Publicis Sapient FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats arabes unis
Nurun Crazy Labs S.L.U.	100,00 %	100,00 %	Espagne
Publicis One Spain S.L.U.	100,00 %	100,00 %	Espagne
Spark Foundry Agencia de Medios, S.L.U.	100,00 %	100,00 %	Espagne
Starcom MediaVest Group Iberia SLU	100,00 %	100,00 %	Espagne
Zenith Media SLU	100,00 %	100,00 %	Espagne
3 Share Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Alpha 245 Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Apex Exchange LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Bartle Bogle Hegarty Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Blue 449 Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Captiv 8, Inc. ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Catapult Integrated Services LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Commission Junction LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Conversant LLC.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Corra Technology Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Digitas Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Epsilon Data Management LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Fallon Group Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Formerly Known As, LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
GroupeConnect LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Harbor Picture Company Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Kekst & Company Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
La Comunidad Corporation	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Company Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Level Sunset	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Lotame Solutions, Inc ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Mars Advertising, Inc.	92,58 %	92,58 %	États-Unis
Martin Retail Group LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MediaVest Worldwide, Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MSLGROUP Americas LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
OneFluentia, Inc. ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Plowshare Group, LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Health LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Health Media LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Media, Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis USA Production Solutions Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
P-Value Communications LLC ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Razorfish, LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi North America LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi Wellness, LLC ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi and Saatchi X Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Sapient Corporation	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Sapient Government Services Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Spinnaker Services LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Starcom Worldwide Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
The Influential Network Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Twin Oaks Integrated Marketing LLC ⁽¹⁾	92,58 %	92,58 %	États-Unis
VNC Communications Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Zenith Media Services Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MMS Communication Hellas Single-Member Advertising Anonymous Company	100,00 %	100,00 %	Grèce
Denuo Ltd.	100,00 %	100,00 %	Hong Kong
Leo Burnett Limited (HK)	100,00 %	100,00 %	Hong Kong
Publicis Worldwide (Hong Kong) Ltd	100,00 %	100,00 %	Hong Kong
MMS Communications Hungary Kft.	100,00 %	100,00 %	Hongrie
Brandmap Communications Private Ltd.	100,00 %	100,00 %	Inde
Convonix Systems Private Ltd	100,00 %	100,00 %	Inde
TLG India Private Ltd.	100,00 %	100,00 %	Inde
Profitero Limited	100,00 %	100,00 %	Irlande
AOR ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Israël
Braumann Ber Rivnay Ltd.	100,00 %	100,00 %	Israël
Super Push (Marketing Systems) Ltd	100,00 %	100,00 %	Israël
Apx Italy S.R.L. ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Italie
Leo Burnett Company Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
PMX Italy Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Publicis Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Publicis Value Services Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Starcom MediaVest Group Italia Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Zenith Italy Srl	100,00 %	100,00 %	Italie

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Beacon Communications KK	66,00 %	66,00 %	Japon
MMS Communications KK	100,00 %	100,00 %	Japon
Publicis APX Malaysia Sdn Bhd	100,00 %	100,00 %	Malaisie
Star Reacher Advertising Sdn Bhd	100,00 %	100,00 %	Malaisie
VivaKi (Malaysia) Sdn. Bhd	100,00 %	100,00 %	Malaisie
Lion Communications Mexico	100,00 %	100,00 %	Mexique
MMS Media Brands Mexico SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
Starcom Worldwide SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
Publicis Communications Norway AS	80,00 %	80,00 %	Norvège
MMS New Zealand Ltd.	100,00 %	100,00 %	Nouvelle-Zélande
Publicis Muscat SPC	100,00 %	100,00 %	Oman
Boomerang Create B.V.	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
MMS Communications Netherlands BV	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
Publicis Asociados SAC	100,00 %	100,00 %	Pérou
Hemisphere Leo Burnett, Inc	84,84 %	84,84 %	Philippines
Sun Reachers, Inc. ⁽¹⁾	78,27 %	78,27 %	Philippines
PGP hub sp. zoo	100,00 %	100,00 %	Pologne
Saatchi & Saatchi IS sp. zoo	100,00 %	100,00 %	Pologne
Starcom sp zoo	100,00 %	100,00 %	Pologne
Zenith Poland sp. z.o.o ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Pologne
MMS Portugal Lda	100,00 %	100,00 %	Portugal
Badillo Saatchi & Saatchi Inc.	100,00 %	100,00 %	Puerto Rico
Lions Communications s.r.o.	100,00 %	100,00 %	République Tchèque
Lion Communication Service S.A.	51,05 %	51,05 %	Roumanie
Publicis Groupe Media Bucharest	50,96 %	41,03 %	Roumanie
Tremend Software Consulting S.R.L	100,00 %	100,00 %	Roumanie
APX Trading Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Bartle Bogle Hegarty Ltd ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
BBH Partners LLP	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
CNC Communications & Network Consulting Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
DigitasLBI Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Epsilon International UK Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Leo Burnett Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
PG Media Services Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Prodigious UK Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Healthcare Communications Group Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Saatchi & Saatchi Group Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Sapient Ltd. UK	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Spark Foundry Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Taylor Herring Limited	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Zenith International Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Zenith UK Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
APX Exchange Pte Ltd	100,00 %	100,00 %	Singapour
BBH Communications (Asia Pacific) Pte Ltd.	100,00 %	100,00 %	Singapour
MMS Communications Singapore Pte Ltd.	100,00 %	100,00 %	Singapour
Publicis Media Sweden AB	100,00 %	100,00 %	Suède
Publicis Communications Lausanne S.A.	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Communications Schweiz AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Live Switzerland	100,00 %	100,00 %	Suisse

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Publicis Media Switzerland AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Denuo Ltd. Taiwan Branch	100,00 %	100,00 %	Taiwan
Leo Burnett Company Ltd	100,00 %	100,00 %	Taiwan
Star Reachers Group Co	100,00 %	100,00 %	Thaïlande
Lion Communications Turkey Reklam ve İletişim Hizmetleri A.Ş.	100,00 %	100,00 %	Turquie
Vivaki Turkey Medya Hizmetleri A.Ş. ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Turquie
MMS Communications Vietnam Company Ltd.	76,50 %	76,50 %	Vietnam

(1) Sociétés figurant dans la liste 2025 ne figurant pas dans la liste 2024

Principales sociétés mises en équivalence

Dénomination	% intérêt	Pays
Somupi S.A	34,00 %	France
Unlimitail SAS	49,00 %	France
Voila SAS	50,00 %	France
Contender Labs, LLC	49,00 %	États-Unis
JJLabs LLC	49,00 %	États-Unis
OnPoint Consulting Inc ⁽¹⁾	100,00 %	États-Unis
Core 1 WML Ltd	49,90 %	Irlande
Insight Redefini Ltd	25,00 %	Nigéria
SCB Techx Co. Ltd.	40,00 %	Thaïlande

(1) Cette entité, bien que détenue à 100 %, n'est cependant pas contrôlée par le Groupe qui n'a qu'une influence notable.