



PUBLICIS GROUPE

Résultats de l'exercice 2005

Paris, 3 mars 2006

Avertissement

« Certaines informations autres qu'historiques contenues par le présent document sont susceptibles de constituer des données à caractère prévisionnel (« *forward looking statement* ») ou des prévisions financières non auditées. Ces données sont sujettes à des risques et des aléas pouvant se traduire, ultérieurement, par des données réelles substantiellement différentes. Ces données sont présentées à la date du présent communiqué et Publicis Groupe n'assume aucune obligation quant à leur mise à jour du fait d'événement nouveau ou de toute autre raison autre que les réglementations applicables. Publicis Groupe vous invite à prendre connaissance avec attention des informations relatives aux facteurs susceptibles d'affecter son activité telles que figurant dans son Document de Référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers ainsi que dans les documents enregistrés auprès de la *Securities and Exchange Commission* aux Etats-Unis sous les titres "*Risk Factors*" et "*Forward-Looking Statements*". »

Remarque préliminaire

**Les données financières présentées
pour les exercices 2004 et 2005
ont été établies selon les normes IFRS.
Les définitions des principaux indicateurs
sont présentées en annexe**

**L'année 2005 en bref :
Chiffres records sur
l'ensemble des indicateurs**

L'année 2005 en bref

Chiffres records sur l'ensemble des indicateurs

- **Taux de marge opérationnelle : + 60 bp à 15,7%**
- **Résultat opérationnel * : 649 m€, + 11,9%**
- **Croissance du revenu : + 7,7%**
- **Croissance organique proche de 7%**
- **Résultat net : 386 m€, + 39%**
- **BNPA dilué : 1,76 €, + 36,4%**

* Résultat opérationnel courant avant amortissements des incorporels liés aux acquisitions 4

L'année 2005 en bref

Chiffres records sur l'ensemble des indicateurs

- **Dette nette** (31 déc. 2005) : **207 m€**
(divisée par 3 par rapport au 31 déc. 2004)
- **Dette nette moyenne** : - **27%**, à **925 m€**
- **Ratio d'endettement** (31/12) :
0,10 contre 0,37
- **Free cash flow** (avant variation du BFR) :
+ **18%**, à 478 m€
- **Dividende** : **0,36 € par action** (+20%)

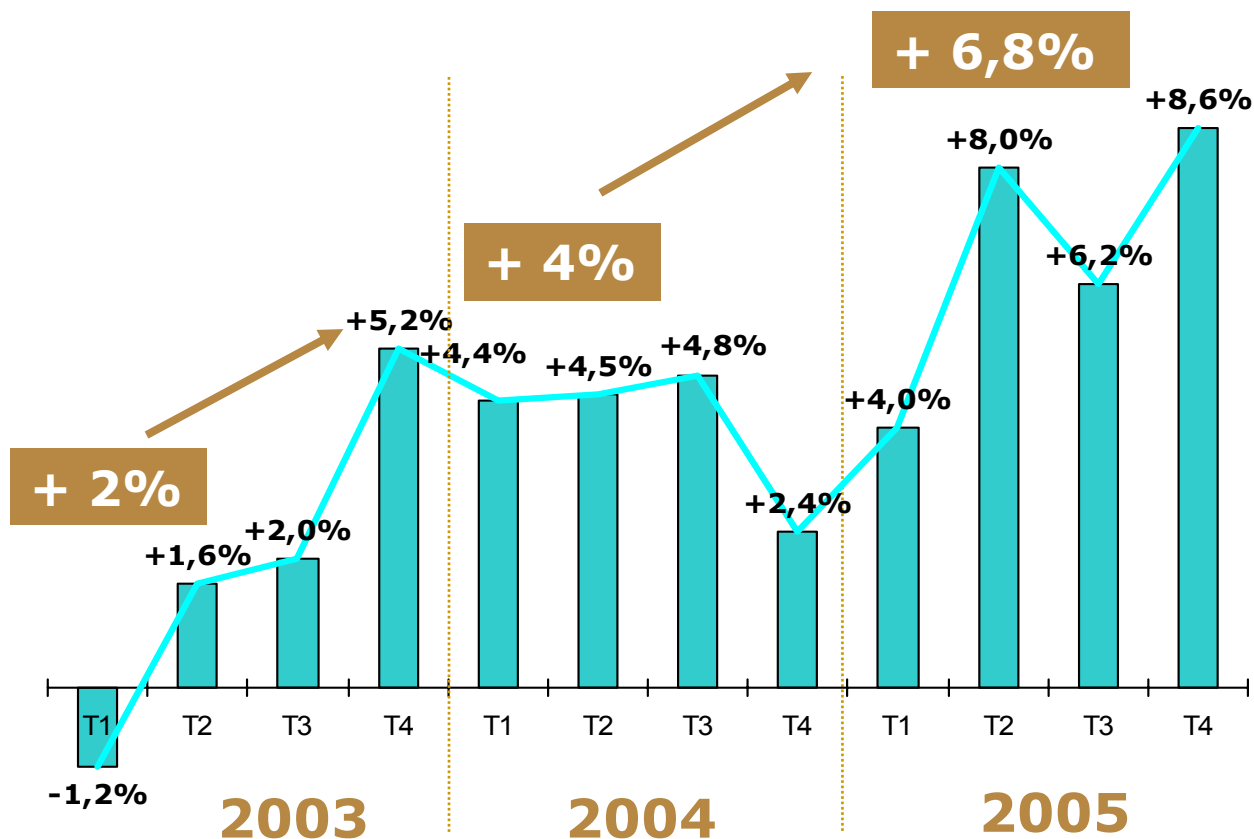
Résultats 2005 : comparaison avec nos principaux concurrents

<i>En millions</i>	Publicis Groupe (IFRS) en €	WPP (IFRS) en £	Omnicom (US GAAP) en \$
Revenus	4 127	5 374	10 481
Croissance Organique 2005	+6,8%	+5,5%	+7,3%
Croissance Organique T4 2005	+8,6%	+5,1%	+7,6%
Marge Opérationnelle	15,7%	13,4% ¹	12,8%
Taux effectif d'impôt	32,0%	29,0% ²	34,0%
Résultat net / Revenu	9,3%	6,8%	7,5%

¹ Avant « associates »

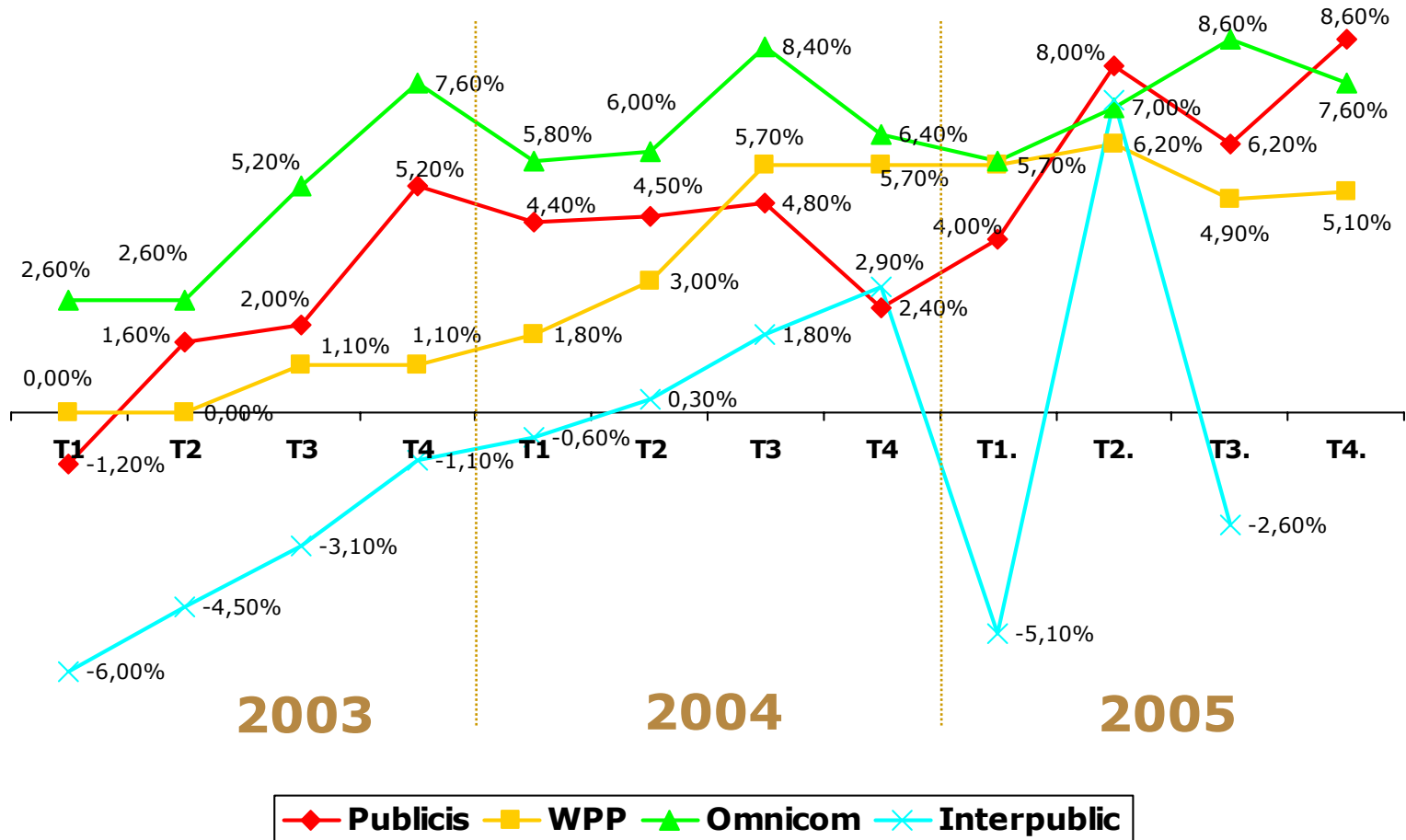
² 34,8% à méthode comparable à Publicis Groupe

Croissance organique



**Un changement de rythme.
Le revenu franchit la barre des 4 Mds€ à 4 127 M€**

Croissance organique : Comparaison sectorielle

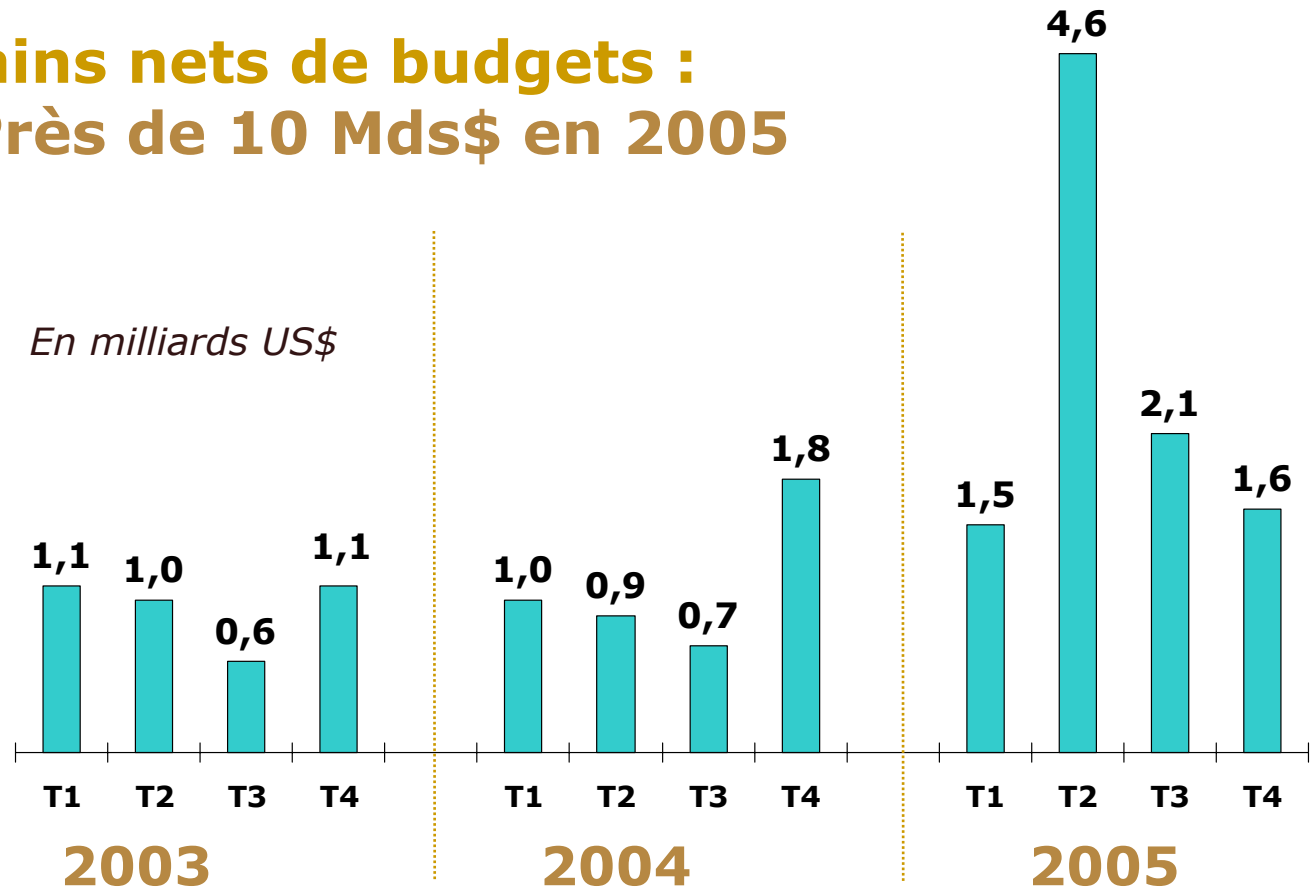


Source : Communiqués des sociétés, études d'analystes.

New Business

Gains nets de budgets :
Près de 10 Mds\$ en 2005

En milliards US\$



New Business 2005 : Un changement d'échelle

Note: cette donnée n'est pas issue du reporting financier mais résulte d'une estimation des investissements publicitaires média annualisés sur les budgets gagnés (nets des pertes) de clients nouveaux ou existants.

New Business

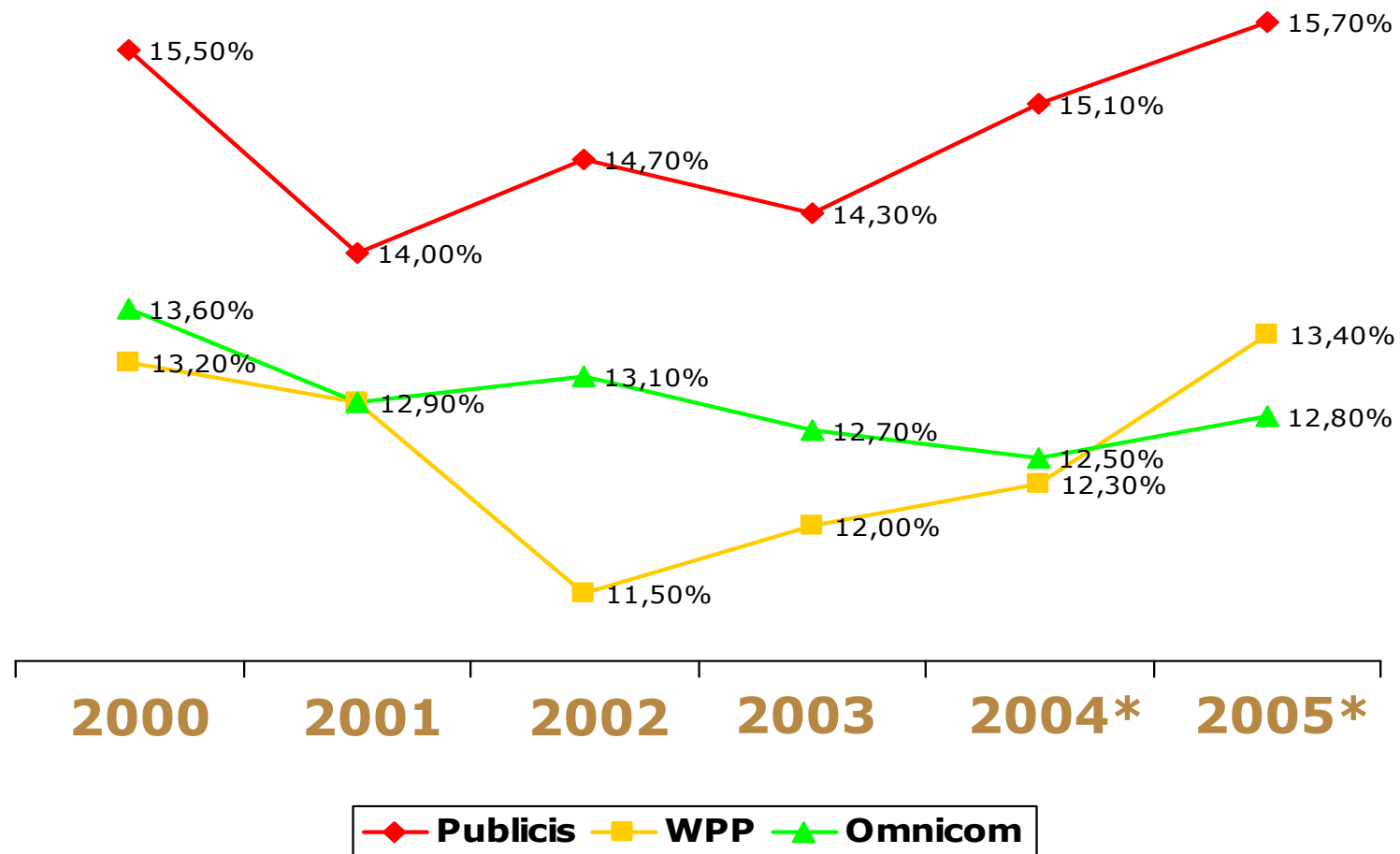
Des gains de grands noms dont :

- General Motors (achat d'espace) aux Etats-Unis 3,2 milliards de dollars US,
- Rogers Communications (publicité) au Canada,
- Telefonica/Movistar (publicité) en Espagne et Amérique Latine,
- Samsung (global branding),
- Hewlett-Packard (marketing services en Europe),
- L'Oréal (« Grande Europe ») en média,
- Nestlé (France, Europe, Russie) en média,
- Richemont (Monde) en média.

Publicis Groupe, N°1 mondial en New Business*

** Classement Bear Stearns du 09-01-2006*

Marges opérationnelles : comparaison sectorielle



(*) 2004 et 2005 Publicis et WPP en IFRS – Omnicom en US GAAP.

Source : rapports annuels et présentations des sociétés

Les résultats d'une stratégie

- Notoriété d'un acteur mondial
- Puissance et/ou Leadership sur les grands métiers (média, santé, publicité...)
- Enrichissement de l'offre SAMS pour une offre holistique et globale
- Présence significative sur les marchés émergents

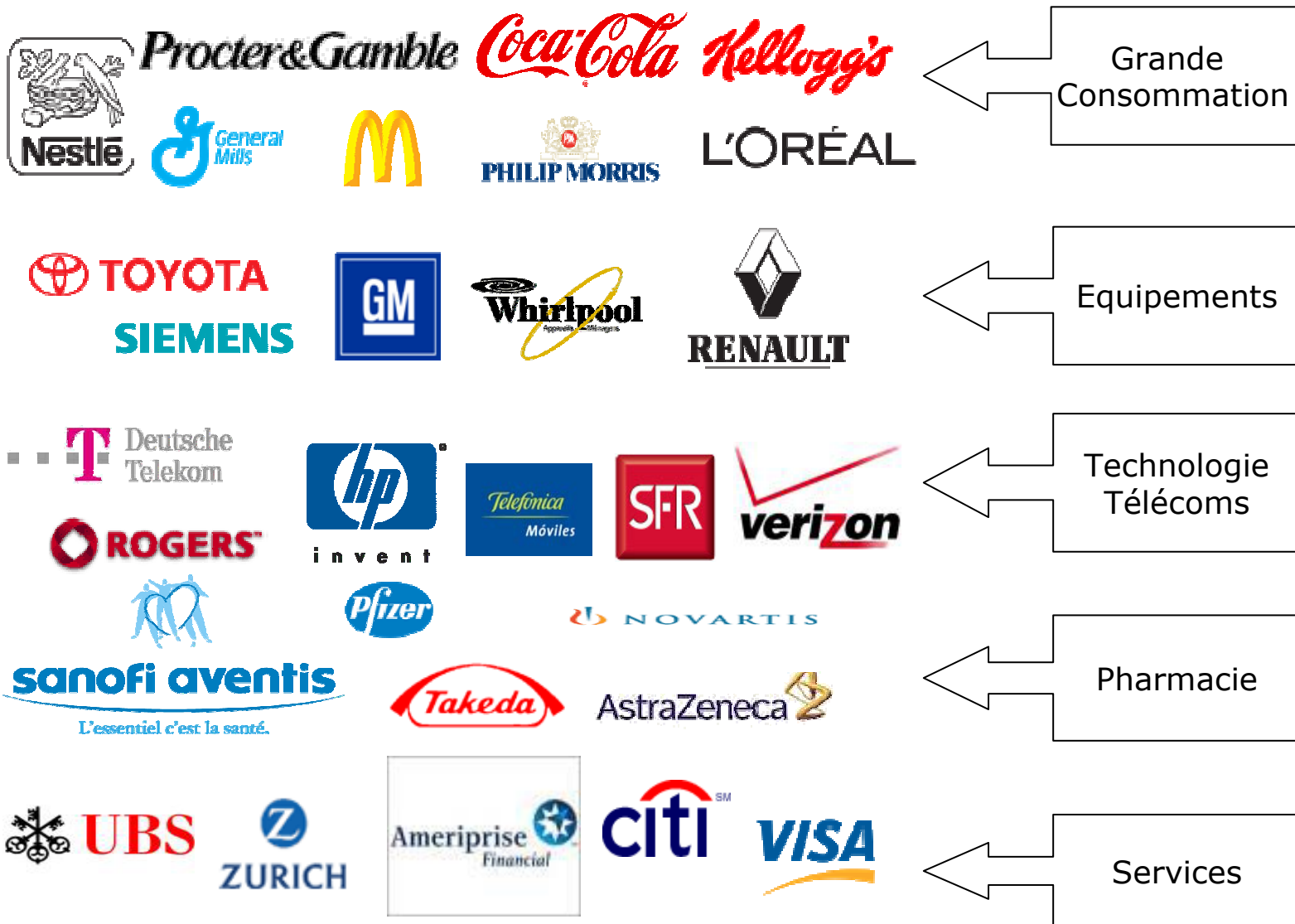


Participation à toutes les grandes compétitions



- leadership absolu en New Business
- croissance organique supérieure à la moyenne
- progression de la rentabilité
- génération de liquidités
- nette réduction de la dette
- obtention d'un rating «Investment grade»

Un portefeuille de clients équilibrés



A vertical decorative element on the left side of the slide. It features a stylized, line-art representation of a face, possibly a lion or a mythical creature, with its mouth open as if breathing fire. The flames are depicted with flowing, wavy lines. The entire design is rendered in a light beige or gold color against a dark red background.

Faits marquants de 2005

Faits marquants stratégiques 2005

Une politique de croissance externe guidée par :

→ L'intérêt de nos clients

- Enrichir l'offre SAMS en réponse aux attentes clients
- Se développer sur les pays émergents à fort potentiel
- Mener une politique opportuniste pour renforcer les positions « métiers »

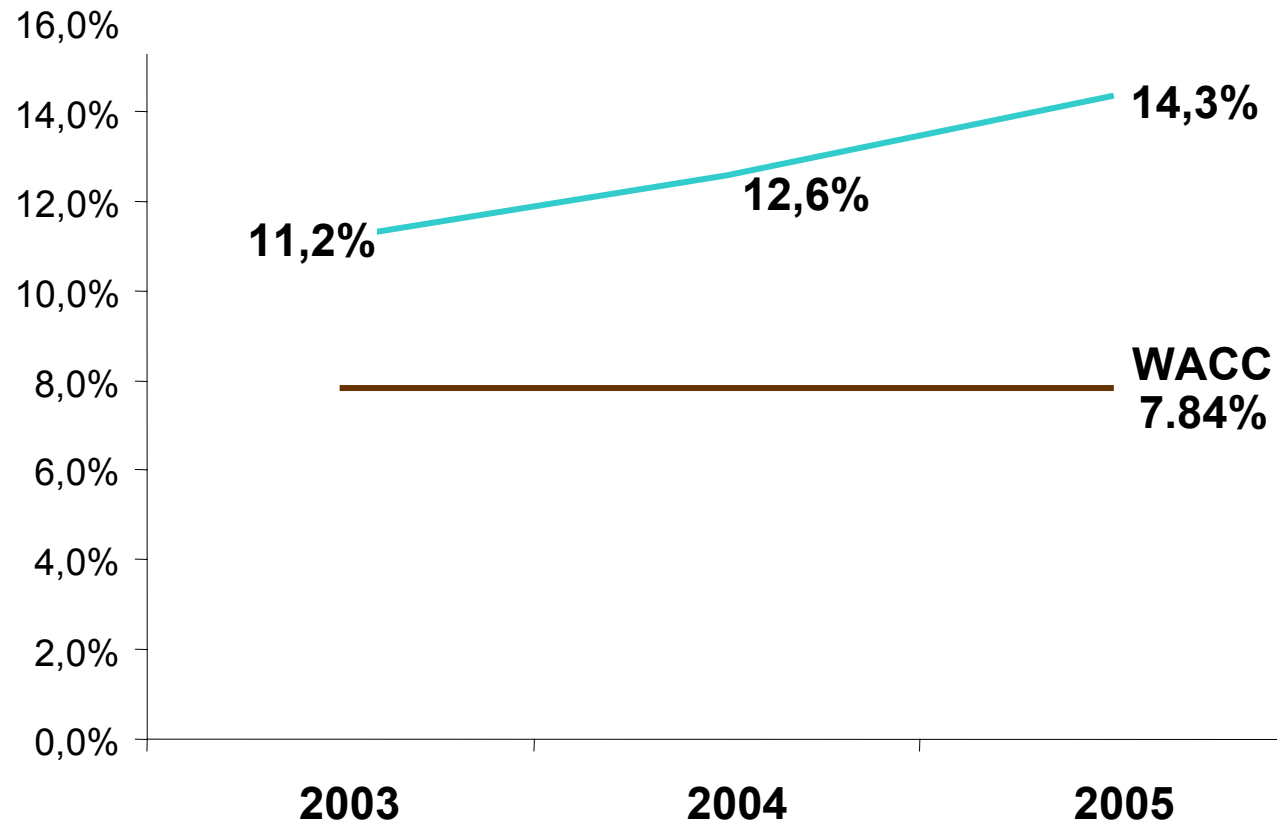
→ L'intérêt de nos actionnaires

- Priorité aux opérations relatives et à l'existence de fortes synergies
- Maintien des grands équilibres financiers
- Capacité à intégrer les acquisitions

Faits marquants stratégiques 2005

- **Acquisition** d'une participation majoritaire dans **Freud Communications**, célèbre agence britannique de relations publiques.
- **Acquisition d'éventive**, leader de la communication événementielle en Allemagne et en Autriche.
- **Acquisition de PharmaConsult**, un des leaders de la communication santé en Espagne.
- **Acquisition de Solutions ***, le numéro 1 des marketing services en Inde.
- **Discussions** avec **Aegis Group Plc** interrompues en octobre 2005
- **Cession** de 50 % de JC Decaux Netherlands (Pays-Bas), de 33 % du Groupe Métrobus (France) et de 50 % de SOPACT (France).

Forte progression du retour sur capitaux engagés (ROCE)



Définition :

Résultat opérationnel courant avant amortissements des incorporels liés aux acquisitions et perte de valeur - après impôt normatif (38%) / (capitaux propres moyens + dette nette moyenne)

WACC : référence 2005

Faits marquants stratégiques 2005

Autres faits marquants stratégiques

- Création de **Publicis Public Relations and Corporate Communications Group** (PRCC), regroupant les activités de relations publiques du Groupe au niveau mondial, à l'instar du modèle réussi de Publicis Groupe Media (PGM).
- Création de l'agence **Marcel** au sein du réseau Publicis, un nouveau concept d'agence dirigée par le tandem créatif Fred & Farid.
 - ➔ **De nombreux budgets déjà remportés :**
 - Coke Classic France
 - Coke Blak Europe
 - Match.com France
 - Banque Alimentaire France, ...

Faits marquants financiers en 2005

- **Lancement réussi du premier emprunt obligataire classique** : 750 m€ sur 7 ans.
- **Remboursement anticipé de l'OCEANE 2018** :
 - 62 % des obligations ont été remboursées en 2005 puis 6,5% supplémentaires début 2006 (exercice du put)
 - Élimination d'une dilution potentielle de plus de 12 millions d'actions au total.
- **Obtention d'une notation officielle**
 - BBB+ / Stable Outlook par Standard & Poors
 - Baa2 / Stable Outlook par Moody's
- **Rachat des BSA** :
 - Offre de rachat sur la totalité des BSA lancée en janvier 2006 : Succès de 80% entraînant une élimination de 22 millions d'actions potentielles.

Engagements respectés



Les chiffres 2005

Un « grand millésime »

Revenu de l'année 2005

En millions €

2004

3 832

T1 :	866
T2 :	981
T3 :	932
T4 :	1 053

2005

4 127

T1 :	887
T2 :	1 045
T3 :	1 001
T4 :	1 194

- Variation du revenu :
- Croissance organique :
- Les effets de périmètre se neutralisent en grande partie
- Effets de change légèrement positifs

+ 7,7 %

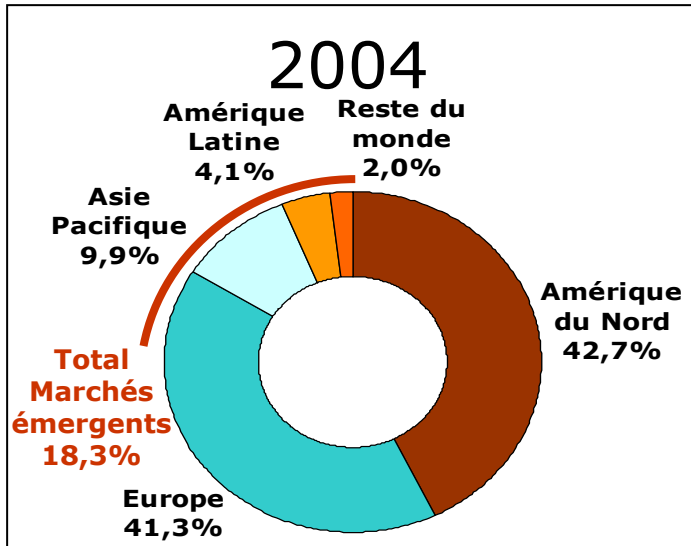
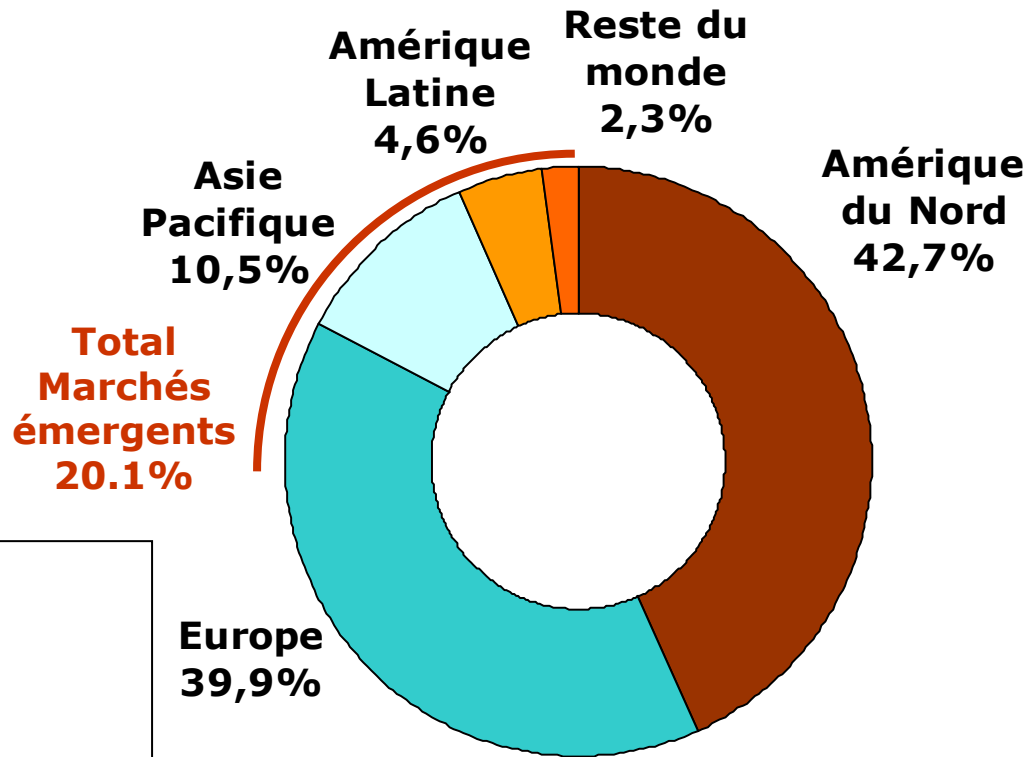
+ 6,8 %

Une croissance sur toutes les zones géographiques

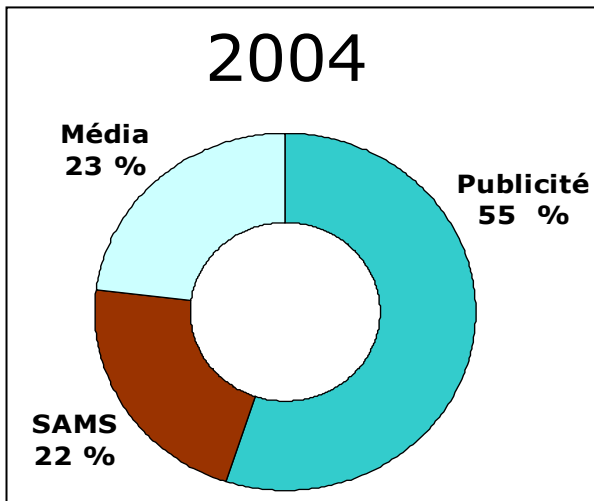
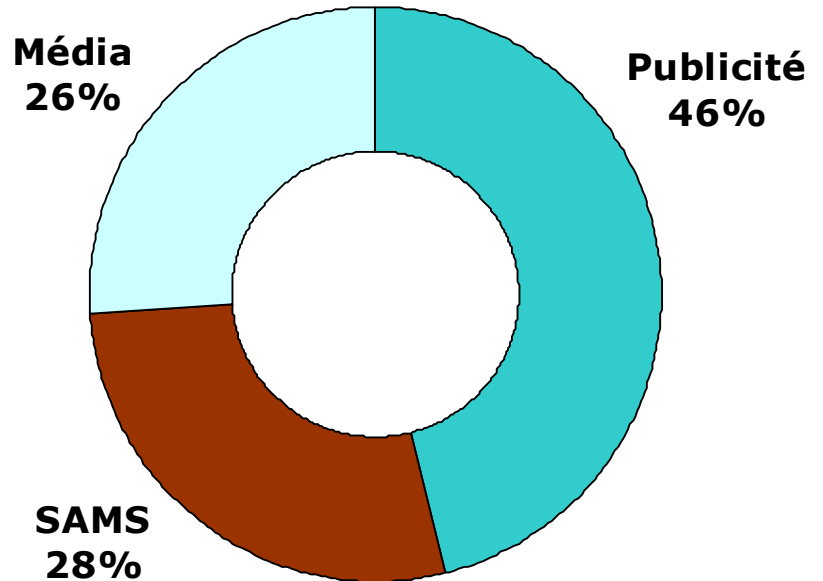
En millions €

	<u>Année 2004</u>	<u>Année 2005</u>	<u>Variation en %</u>	<u>Croissance organique</u>
Europe	1 582	1 647	+ 4,1%	+ 3,8%
Amérique du Nord	1 629	1 763	+ 8,2%	+ 8,0%
Asie Pacifique	383	435	+ 13,6%	+ 10,3%
Amérique Latine	160	191	+ 19,4%	+ 9,7%
Reste du monde	78	91	+ 16,7%	+ 17,7%
TOTAL	3 832	4 127	+ 7,7%	+ 6,8%

Une contribution plus significative des marchés émergents en 2005



Une forte progression des SAMS et des Médias en 2005



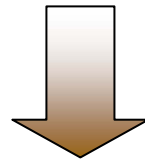
Compte de résultat consolidé simplifié

<i>En millions €</i>	2005	2004
Revenu	4 127	3 832
Résultat opérationnel courant avant amortissements	765	699
Résultat opérationnel courant avant amortissements des incorporels liés aux acquisitions et perte de valeur	649	580
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur	(56)	(244)
Autres produits et charges non courants	59	(10)
Résultat opérationnel	652	326
Charges financières nettes	(92)	(114)
Résultat avant impôt des entreprises consolidées	560	212
Impôt sur le résultat	(157)	(112)
Reprise nette d'impôts différés	-	198
Mises en équivalence	11	6
Intérêts minoritaires	(28)	(26)
Résultat net part du Groupe	386	278

Une progression significative du taux de marge opérationnelle*

Une progression visible sur l'ensemble des zones géographiques :

- **Europe : + 50 bp**
- **Amérique du Nord : + 30 bp**
- **Reste du monde : + 170 bp**



+ 60 bp

(de 15.1 % à 15.7 % du revenu)

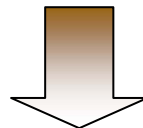
** Résultat opérationnel courant avant amortissements des incorporels liés aux acquisitions et perte de valeur / revenu*

Autres charges et produits non courants

En millions €

- Moins-value sur le remboursement **(22)**
 - anticipé de l'OCÉANE 2018
 - Plus-value de cession Métrobus, JC Decaux Netherlands et Sopact **87**
 - Autres moins-values nettes **(6)**
-

Total : **59**



Produits nets non courants : 59 m€

Un Résultat financier en amélioration

En millions €

2004

(114)



2005

(92)

- **Coût de l'endettement financier net**

(78)

ORANE	(3)
OCEANE 2018	(24)
OCEANE 2008	(38)
Eurobond 2012	(34)
Finance lease	(10)
Produits financiers	31

- **Autres charges/produits financiers**

(14)

essentiellement désactualisation des provisions immobilières et de retraites

Une amélioration de 22 m€ par rapport à 2004

Taux effectif d'impôt

Passage aux IFRS – Finalisation du taux effectif d'impôt 2004

	Présentation du 27/07/05	Final
Résultat avant impôt	212	212
Perte de valeur	92	88
Perte exceptionnelle sur remboursement CLN/OBSA	7	7
Résultat avant impôt retraité	311	307
Impôt (hors opération OBSA / CLN)	112	112
Taux effectif d'impôt	36%	36,5%

Le taux de 36% communiqué lors de la réunion du 27/07/2005 a été modifié à la clôture 2005

Évolution du taux effectif d'impôt

Poursuite des travaux de restructuration juridique et fiscale et réduction du nombre d'entités juridiques

→ réduction du taux effectif d'impôt

2004

2005

36,5 % **- 450 bp** **32,0 %**



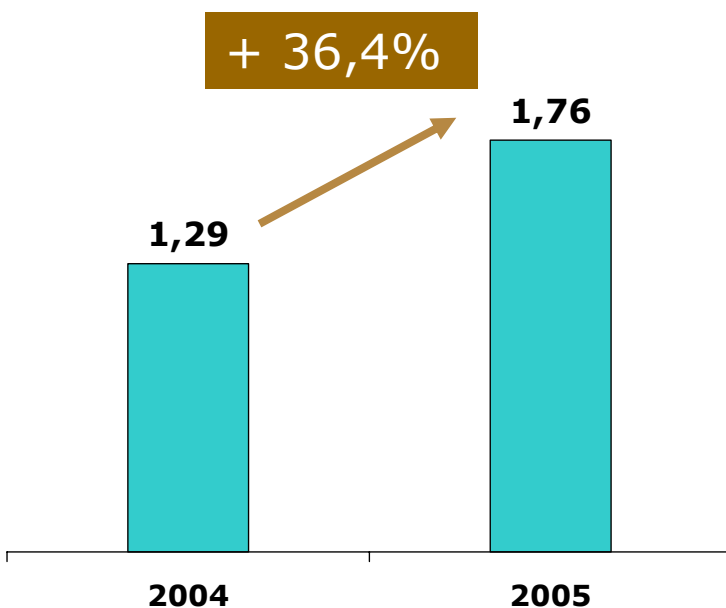
Objectif 2007 taux effectif d'impôt : 30%

Le taux de 36% communiqué lors de la réunion du 27/07/2005 a été modifié à la clôture 2005

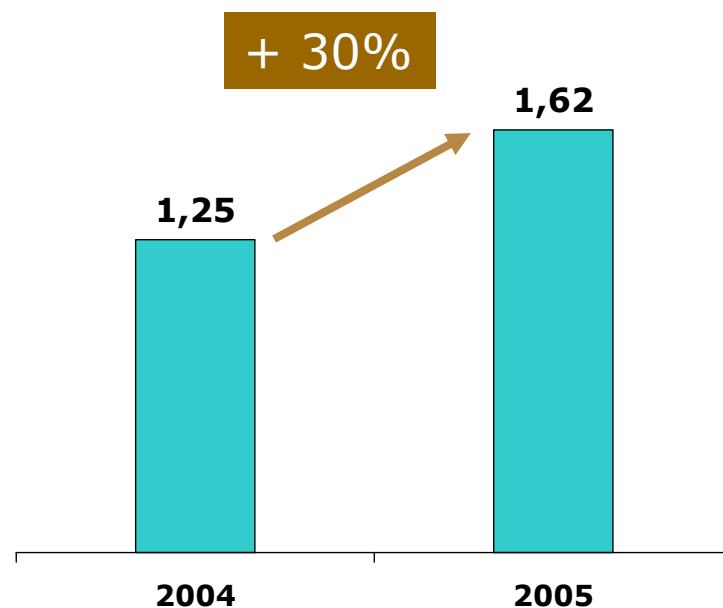
Forte croissance du BNPA

En euro

BNPA dilué



BNPA courant dilué



* Voir détails de calcul en annexe

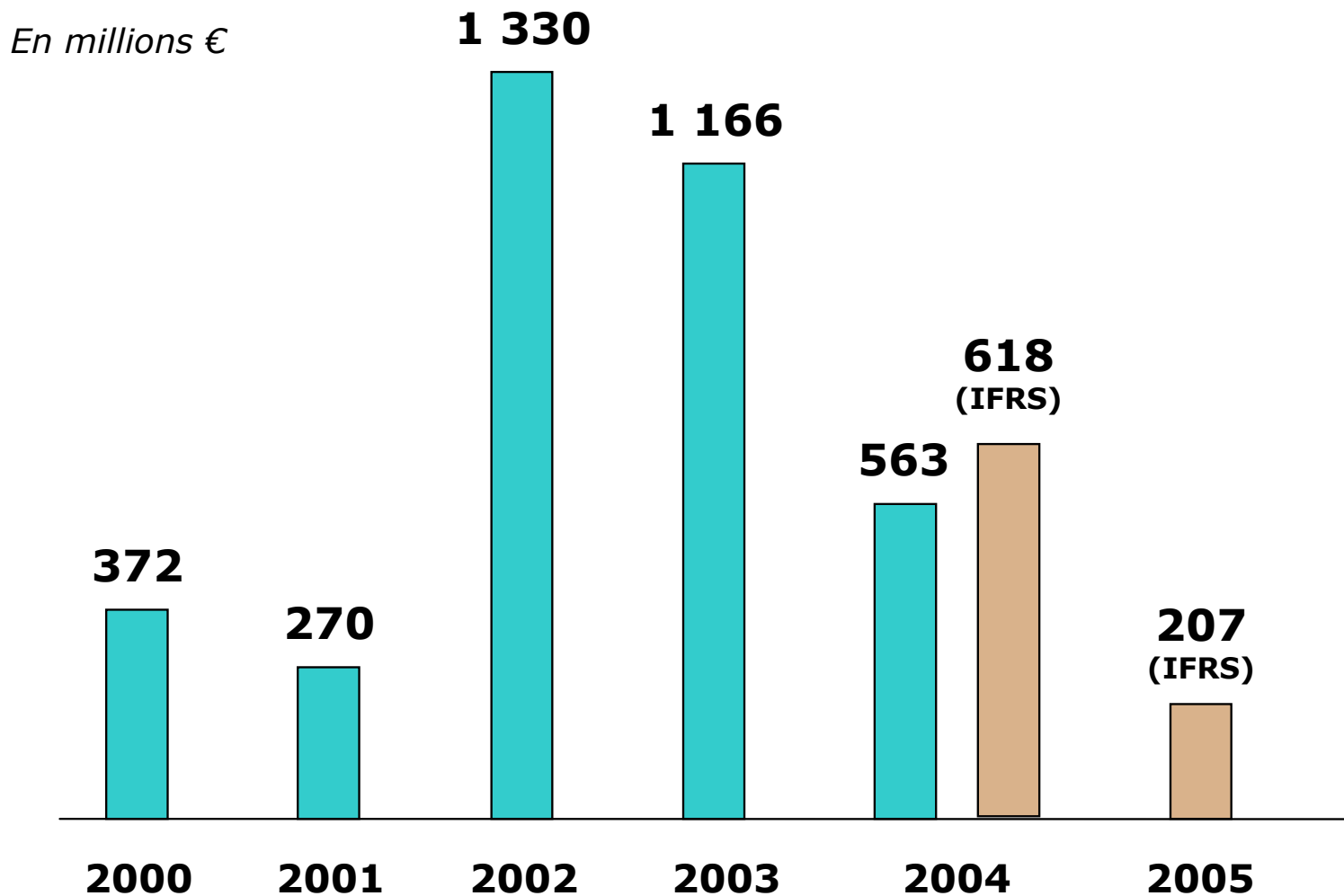


Une structure financière renforcée et simplifiée en 2005

Bilan simplifié au 31 décembre

	2005	2004
Goodwill BCom3	1 895	1 815
Autres Goodwills et incorporels	1 751	1 548
Autres immobilisations	731	769
Impôts courant et différé	(184)	(140)
Besoin en fonds de roulement	(1 222)	(1 072)
Total de l'actif	2 971	2 920
Capitaux propres	2 085	1 629
Intérêts minoritaires	20	31
Total des capitaux propres	2 105	1 660
Provisions LT/CT	659	643
Dette nette	207	618
Total du passif	2 971	2 920
Ratio d'endettement	0,10	0,37

Une dette nette divisée par 6 depuis 2002



Normes comptables françaises de 2000 à 2004 puis 2004 et 2005 en IFRS

Passage aux IFRS

Finalisation du bilan

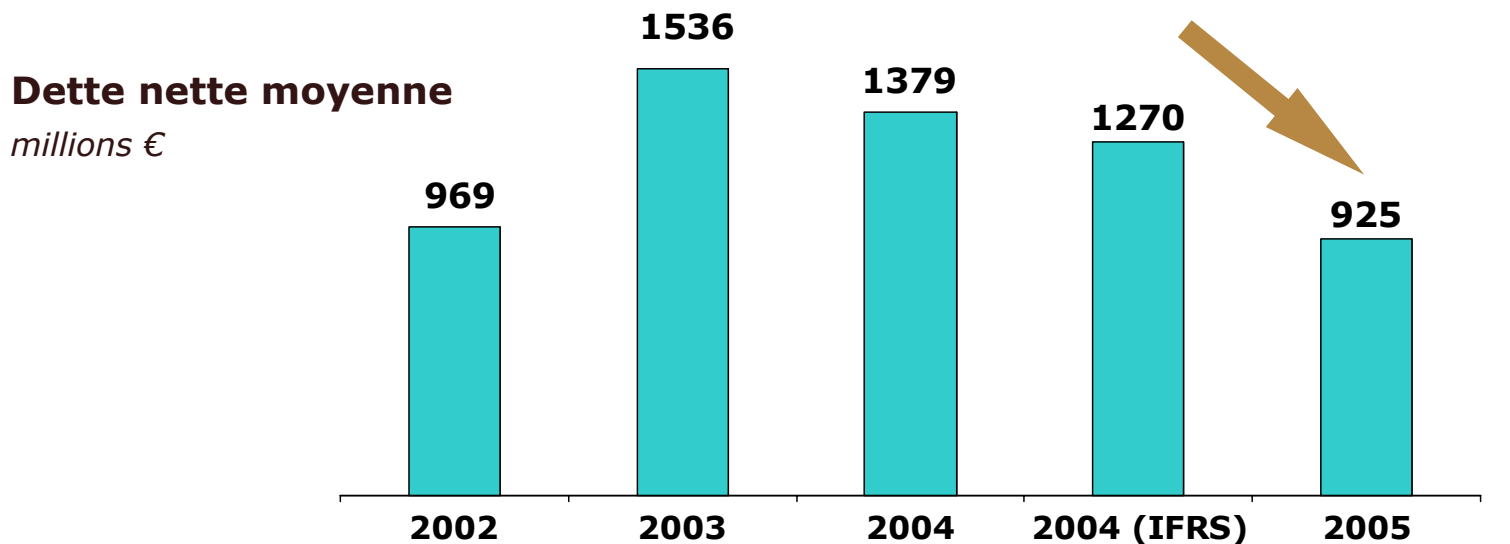
Impact sur les Capitaux propres et Dette au 31 déc. 2004

	Total Capitaux propres	Dette Nette
Présenté le 27/07/2005	1 763	660
Reconnaissance d'impôts différés passifs sur les marques de Bcom3	(126)	0
Modification du traitement comptable de l'immeuble Leo Burnett de Chicago	23	(42)
	<u>1 660</u>	<u>618</u>

La dette nette moyenne s'élève à **1 270M€** en 2004 contre **1 314 M€** précédemment.

Une nouvelle réduction de la dette nette moyenne

- Cash Flow opérationnel de la période
- Amélioration du BFR moyen
- Réduction des investissements
- Réduction du niveau des restructurations
- Acquisitions/cessions de la période



Une baisse significative de 27%

Liquidité au 31 décembre 2005

En millions €

	Montant total	Tirées	Dispo- nibles
Lignes de crédit confirmées	201	-	201
Lignes de crédit à 364 jours		-	1 035
Crédit syndiqué à 5 ans	1 035		
Autres lignes bancaires	78	(15)	63
Total lignes confirmées	1 314	(15)	1 299
Lignes non confirmées	310	-	310
Total	1 624	(15)	1 609
Trésorerie			1 980
			3 589

Total disponible : 3,6 milliards d'euros

Ratios clés du groupe

millions €

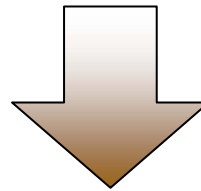
	2004	2005	Ratio optimal
Dette nette moyenne / EBITDA*	1,82	1,21	<1,50
Dette nette / Capitaux propres	0,37	0,10	<0,50
Couverture des intérêts (EBITDA* / Coût de l'endettement financier net)	6,47	9,81	>7

* EBITDA : Résultat opérationnel courant avant amortissements

Simplification du bilan

Processus engagé en 2004

- **Se désengager d'instruments de nature complexe**
- **Réduire la dilution potentielle**



Deux objectifs majeurs atteints

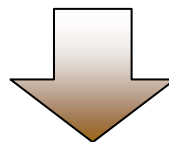
Simplification du bilan

Se désengager d'instruments de nature complexe

- **Septembre 2004** → **Cession des Credit Linked Notes**
- **Février 2005** } **Remboursement anticipé**
- **Put de janvier 2006** } **de l'Océane 2018**
- **Janvier 2006** → **Offre publique de rachat des BSA**

Réduire la dilution potentielle

- **Remboursement anticipé de l'Océane 2018**
impact sur nombre d'actions : - 12,2 M
- **BSA : impact sur nombre d'actions: - 22,5 M**



**Concrétisation sur 18 mois :
près de 35 millions d'actions potentielles détruites**

Une dilution considérablement réduite

Après l'élimination de près de 35 millions d'actions potentielles, la dilution éventuelle se résume désormais à :

Océane 2008 :	23 172 413
Océane 2018 (nombre résiduel) :	5 484 334
BSA (nombre résiduel) :	5 602 699

Remarque : les 26 556 193 Orane ne sont pas indiquées ci-dessus car déjà incluses dans le BNPA basique.

Free Cash Flow

En millions €

	2005	2004
• Flux générés par l'activité	620	777
• Investissements(Capex)	(68)	(108)
• Free Cash Flow	552	669
• Neutralisation de la variation du BFR	(74)	(264)
• Free Cash Flow avant variation du BFR	478	405

+ 18 %

Objectif atteint : > 400m€

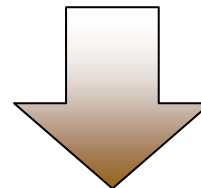
Utilisation du Free Cash Flow

En millions €

Free Cash Flow	552
Acquisitions	(42)
Earn-outs / Buy outs	(29)
Cessions de filiales	98
Dividendes	(74)
Effets non-cash sur la dette nette	(94)
Variation de la dette nette	411

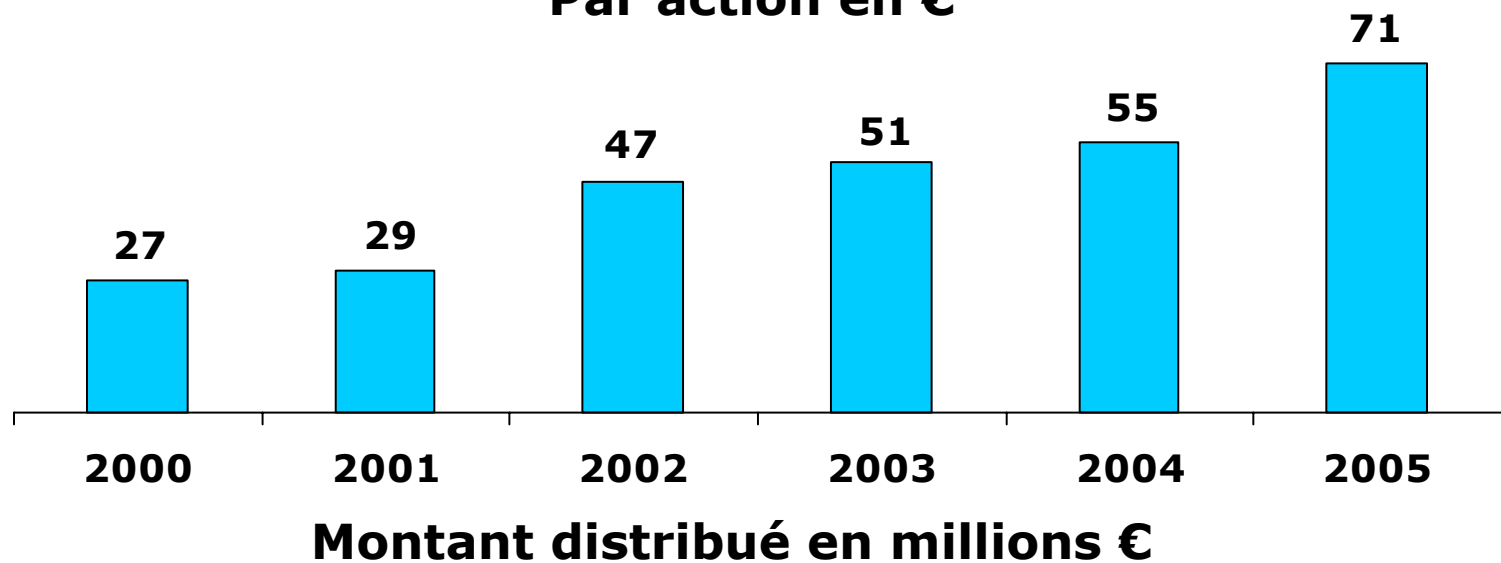
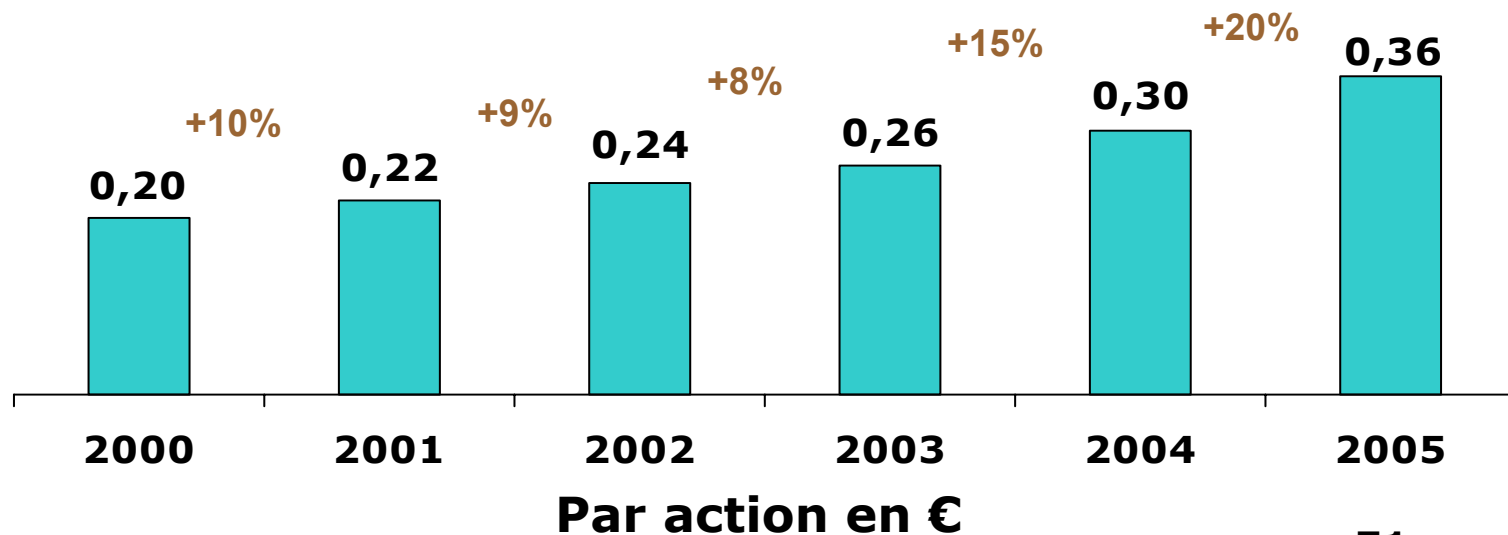
Réduction significative des investissements corporels

- **Réduction des investissements corporels non directement productifs**
- **Priorité donnée aux investissements « stratégiques » pour une meilleure efficacité (équipements informatiques, systèmes, logiciels etc....)**



1,8% du revenu contre 2,6% en 2004

Un dividende en croissance régulière





**Vers un nouveau cycle
de croissance...**

Perspectives 2006

L'année 2006 devrait connaître :

- **Une bonne croissance organique, bénéficiant des budgets gagnés en 2005 et de la Coupe du Monde de Football.**
- **Une nouvelle progression de la marge opérationnelle, provenant de la poursuite de l'optimisation de nos organisations.**
- **Une génération de liquidités accrue; un niveau de 400M€ (avant variation du BFR) reste un minimum.**
- **Poursuite de la réduction de la dette nette moyenne (hors effet des acquisitions et du rachat des BSA).**
- **Sarbanes-Oxley : Poursuite du programme de contrôle interne et de l'amélioration des procédures.**

Un marché porteur pour Publicis Groupe

➔ **Croissance des besoins de conseil en communication (marques, « corporate », consolidation, « management issues », OPA, communication de crise...)**

Les agences publicitaires et « corporate » du Groupe répondent parfaitement aux besoins des annonceurs :

- **Les réseaux :
Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, Publicis**
- **Les agences :
Fallon, BBH, Kaplan Thaler Group, Marcel**
- **PRCC : MS&L, Publicis Consultants, Freud Communications**

Un marché porteur pour Publicis Groupe

- ➔ **Attentes croissantes en matière de média-planning, multiplication et fragmentation des médias, modification du comportement des consommateurs (monde digital, mobile et interactif).**
- ➔ **Besoins croissants en achat d'espace liés à la concentration et à la consolidation des relations d'agences**

PGM, avec ZenithOptimedia et Starcom MediaVest, est en avance sur le marché :

- **Outils tels que Touchpoints, Tardiis, ...**
- **Masse critique satisfaisante à travers le monde pour négocier les meilleures conditions pour les clients**



Un marché porteur pour Publicis Groupe

➔ **Croissance forte des besoins en communication santé.**

- **Publicis Healthcare Communications Group, leader mondial reconnu**
- **Capacité à gérer et accompagner les produits de leur conception jusqu'à leur évolution en génériques**
- **Une organisation « ouverte »**

Un marché porteur pour Publicis Groupe

→ **Croissance d'internet, du marketing relationnel / CRM.**

- **Très bonne position dans de nombreux marchés avec Arc Worldwide, Publicis Dialog, Saatchi & Saatchi X,**
- **A la pointe de l'innovation à San Francisco, en Israël, et en Chine**
- **Création de Denuo**

Un marché porteur pour Publicis Groupe

Denuo

- **Implantée à Chicago et à New York**
- **Dirigée par Rishad Tobaccowala, sous l'autorité de Jack Klues**
- **15 associés**

Conseil stratégique :

- Conseil auprès des inventeurs des nouveaux medias, des spécialistes des nouvelles technologies et autres créateurs de contenus

Partenariats et investissements :

- Partenariats avec des sociétés de capital risque, spécialisées dans les nouveaux media

Invention de solutions :

- Accompagner les clients du Groupe dans la réalisation concrète de leurs plans marketing

- Inventer la meilleure combinaison marketing-numérique-communication

Un marché porteur pour Publicis Groupe

→ Explosion des grands marchés émergents (Chine, Inde...)

- Aujourd'hui plus de 20% du revenu réalisé sur les marchés émergents
- Plus de 14 000 collaborateurs
- Positions fortes en Chine, Russie, Brésil
- Renforcement en Inde
- Renforcement de nos activités par croissance organique et par des acquisitions ciblées.



Un marché porteur pour Publicis Groupe

→ **Notre première source de croissance :**
La satisfaction de nos clients

- **Faire le succès de nos clients**
- **Les accompagner dans la communication holistique**
- **Anticiper leurs besoins**
- **Renforcer encore notre créativité**

Un marché porteur pour Publicis Groupe

→ New Business

- **Extension de la collaboration avec nos clients (nouvelles marques, nouvelles frontières, nouveaux services)**
- **Acquisition de nouveaux clients (attractivité de Publicis Groupe sur tous les marchés)**
- **Clients locaux : une force traditionnelle de Publicis Groupe, un nouveau « focus »**

Un marché porteur pour Publicis Groupe

→ Renforcement de l'alliance avec Dentsu

Accord de coopération commerciale axé en particulier sur les grandes marques internationales japonaises :

- France avec Paname**
- Allemagne avec BMZ+more**

Accélérer la croissance rentable

→ Stratégie d'acquisitions

- **Sur les marchés émergents :**
 - **Renforcement de nos structures existantes**
 - **Acquisition de nouvelles disciplines et de nouveaux talents**
 - **Meilleure pénétration des marchés émergents mais aussi matures.**
- **Sur les métiers :**
 - **Relations publiques / corporate**
 - **Marketing direct, promotion**
 - **CRM**
 - **Communication interactive**
 - **Communication événementielle**
 - **Communication santé**

**Accélérer la croissance rentable :
porter le taux de marge opérationnelle à
16,7% * en 2008**

→ **Le projet « Horizon » progresse**

Généralisation du modèle des centres de ressources partagées au niveau d'une vingtaine de pays ou au niveau de certaines régions ou groupes de pays.

**Centres de ressources
partagées (Back offices) :**

- 11 pays réalisés
(78% du revenu)**
- 3 pays supplémentaires
prévus en 2006
(Chine, Russie, Brésil)**

Une réinvention complète de nos organisations

Accélérer la croissance rentable : porter le taux de marge opérationnelle à 16,7% * en 2008

→ Le projet « Horizon » progresse

- **Regroupement de nos ressources dans les petits marchés émergents (dans environ 25/30 pays)**

Seulement 12% du résultat opérationnel réalisé dans 90 pays.

- **Amérique Latine : 5 pays réalisés**
- **Asie-Pacifique : 2 pays réalisés**
- **7 pays supplémentaires prévus en 2006 et démarrage sur les zones Europe, Afrique, Moyen-Orient**

Une réinvention complète de nos organisations

Accélérer la croissance rentable : porter le taux de marge opérationnelle à **16,7% * en 2008**

→ **Le projet « Horizon » progresse**

- **Politique d'achats Groupe**

**Centralisation des achats de services
Voyages (hôtels, avions...) en cours de
réalisation**

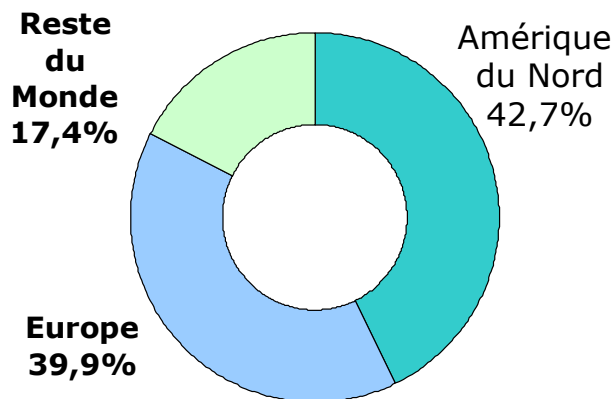
- **Plateformes de production**

Une réinvention complète de nos organisations

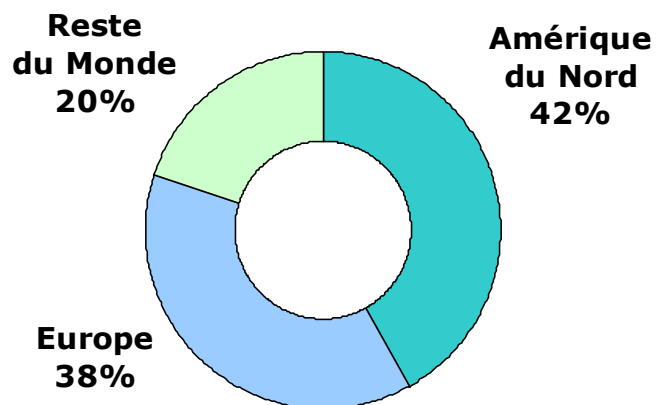
* Cet objectif ne constitue pas des prévisions ou des estimations de bénéfice au sens du

Rééquilibrer notre portefeuille

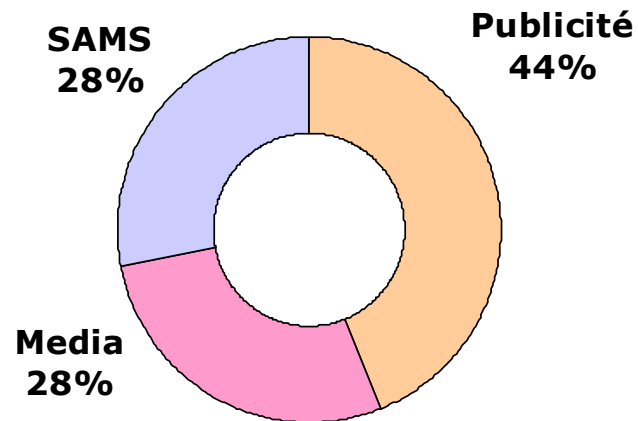
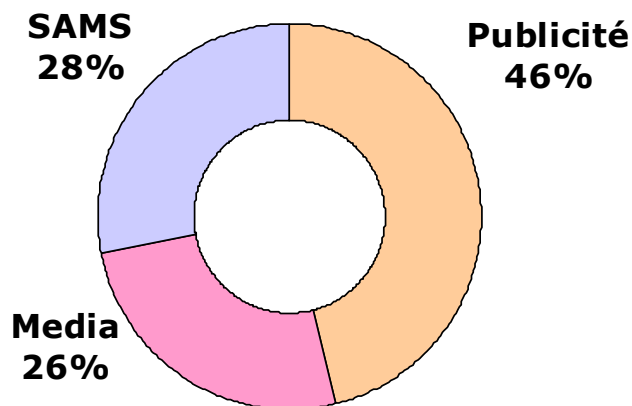
2005 Géographique



2008



Métier





**Publicis Groupe s'est doté
du profil nécessaire pour
engager une nouvelle phase
de croissance durable**



Annexes

Définitions et commentaires

Croissance organique du revenu : croissance du revenu à périmètre et taux de change constants, qui se calcule comme suit (2005) :

Revenu 2004	3 832
Impact de change	27
Variations de périmètre	5
Revenu 2004 à structure 2005 (b)	3 864
Revenu 2005 (a)	4 127
Croissance organique : (a/b)	6,8 %

Taux de marge opérationnelle : résultat opérationnel courant avant amortissement des incorporels liés aux acquisitions et perte de valeur / revenu.

Résultat net courant:	2005	2004
Résultat net part du Groupe	386	278
- Amortissement des incorporels liés aux acquisitions, net d'impôt	14	18
- Perte de valeur, nette d'impôt	24	164
- Plus-value sur cessions à JC Decaux, nette d'impôt	(87)	-
- Moins-value sur remboursement anticipé Océane 2018, nette d'impôt	16	-
- Plus-value sur opérations OBSA/CLN, nette d'impôt	-	(134)
- Impôts différés actifs liés au passage aux IFRS	-	(57)
Résultat net courant part du Groupe	353	269

Définitions et commentaires

BNPA courant dilué : BNPA dilué calculé à partir du résultat net courant indiqué ci-dessus.

Ratio d'endettement : dette nette de fin d'année / capitaux propres y compris intérêts minoritaires.

Dette nette moyenne : moyenne annuelle des dettes moyennes mensuelles.

Free cash flow : flux de trésorerie générés par l'activité après déduction des investissements nets en immobilisations corporelles et incorporelles, hors acquisitions.

New Business net : cette donnée n'est pas issue du reporting financier mais résulte d'une estimation des investissements publicitaires média annualisés sur les budgets gagnés (nets des pertes) de clients nouveaux ou existants.

Analyse de la dette nette

millions €

2005

2004

Océane 2018	278	692
Océane 2008	580	547
Eurobond 2012	750	0
ORANE (partie dette)	36	40
Earn outs	87	90
Buy outs	154	79
Finance lease	112	97
Autres éléments de la dette	190	259

Trésorerie et équivalent de trésorerie	(1 980)	(1 186)
--	---------	---------

Endettement financier net	207	618
---------------------------	-----	-----